

## Sisäisen motivaation tavoittaminen rekrytoinnissa

Petra Autinen

Työelämän kehittämissuunnitelma

YLI

21.4.2017



# Sisällys

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>1</b>
1.1	Tavoitteet	2
1.2	Viitekehys	2
1.3	Tärkeimmät käsitteet	2
1.4	Avainkysymykset	2
1.5	Kotimyynti	3
1.6	me&i:n tarina	3
1.7	me&i Finland	4
<b>2</b>	<b>YMPÄRISTÖ</b>	<b>6</b>
2.1	Yhteiskuntavastuu (Corporate Social Responsibility, CSR)	6
2.2	Toimintaympäristö	7
2.3	Työskentely-ympäristö	8
2.4	Asiakas- ja kilpailijaympäristö	8
<b>3</b>	<b>PROJEKTIN TEHTÄVÄ</b>	<b>10</b>
3.1	Riskit ja niihin varautuminen	10
3.2	Laadun ohjaus	10
3.3	Resurssit	10
3.4	Kustannukset	11
3.5	Tulostavoitteet	11
3.6	Rajaus	11
<b>4</b>	<b>TYÖVAIHEET</b>	<b>12</b>
4.1	Join the team! –työryhmä	12
4.2	Kyselylomake	14
4.3	Haastattelu	14
4.4	Havainnointi	14
<b>5</b>	<b>TEORIAOSUUS</b>	<b>15</b>
5.1	Itseohjautuvuusteoria	15
5.2	Sisäinen motivaatio	15
5.3	Ulkoinen motivaatio	16
5.4	Tunteiden perusolottuvuudet	18
5.5	Työn houkuttelevuus	18
5.6	Työn markkinointi	19
5.7	Arvonluontiprosessi	19
<b>6</b>	<b>TUTKIMUS</b>	<b>20</b>
6.1	Alkutilanne	20
6.2	Tutkimusongelma	21
6.3	Tutkimusstrategia	21
6.4	Tutkimusmenetelmä	22
6.5	Tutkimuksen toteutus	22
<b>7</b>	<b>TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>24</b>
7.1	Tutkimukseen vastanneiden myyjien jakauma myyjäryhmittäin	24
7.2	Tutkimukseen vastanneiden myyjien työskentelykaudet	24
7.3	Vastaajien myyntitavoite kaudelle Autumn-Winter 2016	25
7.4	Asioiden tärkeys	25
7.5	Vaikutusmahdollisuudet	25
7.6	Omien resurssien jakaminen	27
7.7	Asioiden arvostaminen	28
7.8	Viestintäkanavien merkitys	30
<b>8</b>	<b>YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>31</b>
8.1	Itseohjautuvuusteorian mukaisten tarpeiden merkitys me&i-myyjille	31
8.2	Työn houkuttelevuuden merkitys me&i-myyjille	33
8.3	Luottamus me&i-myyjien näkökulmasta	33
8.4	Ulkoinen ja sisäinen motivaatio rekrytoinnissa me&i-myyjien näkökulmasta	34

8.5	Tunteiden vaikutus sisäiseen motivaatioon rekrytoinnissa .....	34
8.6	Kanavien merkitys ja huomioarvo.....	35
<b>9</b>	<b>TOIMENPIDE EHDOTUKSET .....</b>	<b>37</b>
9.1	Kanavasuosituksset.....	37
9.2	Viestisuosituksset .....	37
<b>10</b>	<b>LÄHTEET.....</b>	<b>38</b>
<b>11</b>	<b>LIITTEET.....</b>	<b>40</b>

<b>Tekijä(t)</b> Petra Autinen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Sisäisen motivaation tavoittaminen rekrytinnissa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 43 + 2
<p>Tässä kehittämistehtävässä on tutkittu me&amp;i-myyjien sisäisiä motivaatiotekijöitä, jotta niitä voitaisi hyödyntää rekrytointiviestinnässä uusia myyjähakijoita tavoiteltaessa. Tulostavoitteena on löytää uusia keinoja; viestejä ja kanavia, joiden avulla voidaan tavoittaa uutta, oikeaa kohderyhmää.</p> <p>Työn teoria koostuu ja viitekehys perustuu itseohjautuvuusteoriaan, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, työminän tunteiden perusulottuvuuksien tuntemiseen sekä työn houkuttelevuuteen ja markkinointiin.</p> <p>Tämän tutkimuksen tutkimusstrategia oli toimintatutkimus. Tämä valittiin, koska toimintatutkimus on normatiivista eli pyrkii muuttamaan todellisuutta. Tässä tutkimuksessa tutkitaan ihmisen tavoitteellista toimintaa tarkoituksena toiminnan tehostaminen ja kehittäminen. Tutkimuksellisen kehittämisen tavoitteena on käytännön työelämässä ilmenevien ongelmien ratkaiseminen eikä niinkään uuden teorian luominen.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella kohderyhmän tavoittaa tehokkaimmin ja uskottavimmin face-to-face viestinnällä sekä sosiaalisessa mediassa, Facebookin ja Instagramin kautta. Viestinnässä kannattaa painottaa arvoja, jota kohderyhmässä pidetään tärkeänä. Ne ovat perhe, mahdollisuus vaikuttaa omiin ansioihin ja ajankäyttöön sekä tehdä merkityksellistä työtä.</p>	
<b>Asiasanat</b> Sisäinen motivaatio, työn houkuttelevuus, rekrytointi, työn markkinointi	

# 1 Johdanto

Tämä työelämän kehittämistehtävä on tehty yritykselle, jossa työskentelen. Yritys on ruotsalainen naisten- ja lasten vaatteita kotikutsuilla myyvä me&i. Suomen organisaatio on virallisesti Meandi Oy ja jatkossa tässä työssä me&i. Organisaatioon kuuluu maajohtaja, 4 Area Manageria, 3 mentoria sekä tällä hetkellä 300 itsenäistä jälleenmyyjää ympäri Suomen.

Toimin me&i:lla Area Managerina. Työni koostuu kolmesta painopistealueesta:

- 1) koko Suomen liiketoiminnan, liikevaihto n. 15 m€, kehittäminen; rekrytointi, sisäinen koulutus, markkinointitapahtumat, myyjien motivointi ja sitouttaminen sekä ulkoiset ja sisäiset myynninedistämiskampanjat.
- 2) oman myyjäryhmän, 60 myyjää, johtaminen; ryhmän myyjämäärän ylläpitäminen, rekrytointi ja perehdytys, myynnin, vuosibudjetti n. 3 m €, kasvattaminen, coachaaminen, uusien tuotteiden lanseeraaminen sisäisesti ja ulkoisesti, markkinointitapahtumien, mm. Lapsimessut, rekrytointitapahtumat ja Vauvakino, onnistumisien varmistaminen, me&i-brändin jatkuva vahvistaminen sisäisesti ja ulkoisesti sekä blogiyhteistyö ulkoisten blogikumppaneiden kanssa.
- 3) Oma myyntityö, myyntiä n. 25 000€/v, oman asiakaskunnan rakentaminen ja ylläpitäminen, markkinointi ja henkilökohtainen myyntityö, asiakaspalvelu.

me&i:lla Area Manager

- toimii yrityksen näkökulmasta,
  - auttaa myyjiä onnistumaan,
  - johtaa näyttämällä esimerkkiä,
  - omaa positiivisen ja luovan asenteen ja
  - osaa asiansa ja on ajan tasalla.
- (me&i valmentajan käsikirja AW2016).

Työelämän kehittämistehtävän taustalla ovat yrityksen todelliset tarpeet. Yritys tuli Suomeen vuonna 2007 ja sen jälkeen myyjäjoukkomme kasvoi aika nopeasti nykyisiin lukemiin eikä myyjämäärämme kasvattaminen ole ensisijainen tavoite tällä hetkellä. Vuonna 2007 emme voineet rekrytoida kaikkia halukkaita myyjiksemme, vaan jouduimme tekemään valintoja ja yritimme tietysti valita joukkoomme vain parhaat mahdolliset myyjät. Tavoitteena oli, että yrityksen kasvu olisi hallittua ja vain parhaat myyjät valittaisiin tehtävänsä. Koemme, että onnistuimme siinä hyvin, koska toiminta käynnistyi ja laajeni vauhdilla. Onnistuimme tuomaan brändin markkinoille, kehittämään sitä hallitusti ja luomaan kotikutsukulttuurista houkuttelevan ja kiinnostavan kohderyhmässämme. Nyt yritys on vakiinnuttanut paikkansa lasten ja naisten vaatteita tarjoavana kotimyyntiyrityksenä Suomessa ja samaan aikaan myyjähakemusten saa-

minen on vähentynyt. Tällä hetkellä olemme uudenlaisen haasteen edessä; pääkaupunkiseudulle ja oikeastaan koko Suomeen ei tule tarpeeksi uusia myyjähakemuksia.

### 1.1 Tavoitteet

Kehittämistehtävän tulostavoitteena on kehittää uusia keinoja; viestejä ja kanavia tavoittaaksemme oikeaa kohderyhmää ja löytääksemme uusia myyjiä joukkoomme. Tutkimuskysymysten asettamisen taustalla on tavoite, että pystymme kuvailemaan ja määrittelemään myyjäprofiilimme, millaisia meidän nykyiset myyjämme ovat? Ja millaisten viestien ja kanavien kautta heidän kaltaisansa tavoittaa parhaiten?

### 1.2 Viitekehys

Tutkimuksen viitekehys muodostuu sisäisen motivaation ja työn houkuttelevuuden käsitteiden tuntemisesta ja siitä, miten ne voitaisi kytkeä toisiinsa, jotta lopputulos palvelisi parhaiten kehittämistehtävän tavoitteeseen pääsyä.

### 1.3 Tärkeimmät käsitteet

Sisäinen motivaatio ja työn houkuttelevuus ovat tärkeimmät käsitteet tässä kehittämistehtävässä.

**Sisäinen motivaatio** tarkoittaa motivaatiota, jossa ihminen hakeutuu tekemään asioita, jotka häntä itseään kiinnostavat ja innostavat tai jotka tuntuvat hänestä arvokkailta. Se on lähtöisin ihmisen henkilökohtaisista kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista ja kytkeytyy itselle tärkeisiin päämääriin ja arvoihin. (Martela & Jarenko 2015, 26).

**Työn houkutelevuuteen** vaikuttaa Fiinu Martin Pro Gradu –tutkimuksen mukaan eniten yrityksen julkisuuskuva ja maine alalla, palkka, laadukkaat tuotteet sekä henkilöstöedut. Sama kokemus on tutkittavan yrityksen Area Managereilla. Se tulee ilmi muun muassa rekrytointipuheluissa ja etenkin niissä tilanteissa, joissa hakija päättää valita jonkun toisen yrityksen meidän sijaan.

### 1.4 Avainkysymykset

Mistä ja millaisilla viesteillä tavoitamme juuri meille sopivat ihmiset?

Tutkimuksen avulla halutaan löytää viestit, jotka tuottavat impulssin kohde-ryhmässämme ja sytyttävät halun seurata omien perustarpeiden; vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekemisen tarve, täyttymistä.

Mikä aiheuttaa sisäisen motivaation, saa kiinnostumaan ja innostumaan viesteistämme, saa ihmisen tekemään jotain uutta ja näkemään mahdollisuuksia liittymällä toimintamme, haastamaan itsensä, kehittämään itseään koulutustemme ja uudenlaisen tekemisen myötä, yrittämään ja luottamaan prosessiin?

Mitkä tekijät saavat ihmisen toimimaan rohkeasti, ottamaan riskejä?

## **1.5 Kotimyynti**

Kilpailu- ja kuluttajaviraston mukaan Kotimyyntiä on kuluttajan kotona tapahtuva tuotteen tai palvelun myynti. Kotimyyntiin ei nimestään huolimatta tarvitse tapahtua vain kuluttajan kotona. Kaupankäynti, jossa myyjä ja ostaja solmivat sopimuksen muualla kuin myyjän toimitiloissa on myös kotimyyntiä. Merkitystä ei ole sillä, tehdäänkö sopimus myyjän vai ostajan aloitteesta. (Kuluttaja- ja kilpailuvirasto 2016.)

me&i-tuotteiden kauppataivaksi on valittu heti alusta lähtien kotimyynti. Yrityksen myyjien käsikirjan mukaan kaikki myynti tapahtuu pääasiallisesti kotimyyntinä eli yksityiskodeissa joko myyjän tai emännän kotona, ja aina emännän aloitteesta tai pyynnöstä. me&i-vaatteita saa myydä myös tapahtumissa, työpaikoilla, päiväkodeissa ja -kerhoissa. Paikallisiin lastentapahtumiin voi myös mielellään osallistua. (me&i Käsikirja SS17 Osa I, s. 6).

me&i:lla ei ole fyysistä kauppaa, jossa tuotteita myytäisi eikä myyjiä, jotka toimisivat palkollisina. Kaikki myynti tapahtuu itsenäisten jälleenmyyjien kautta ennalta sovituissa tiloissa. Liiketoimintaa on viidessä eri maassa, jotka ovat Suomi, Ruotsi, Norja, Saksa ja Iso-Briannia. Suomessa itsenäisiä myyjiä on lähes 300 ja heidän myyntialueensa kattaa maantieteellisesti koko Suomen. Me&i:n kotikutsuja järjestetään joka viikko satoja, jopa tuhansia ympäri Suomen.

## **1.6 me&i:n tarina**

me&i:n vahva brändi perustuu kivijalkatarinaan, jota kotikutsuilla kerrotaan kerta toisensa jälkeen. Tarina alkaa siitä, miten yritys on perustettu. Myyjän käsikirjassa tarina kerrotaan näin: "Susan ja Helene perustivat me&i:n vuonna 2004 keittiönpöytänsä ääressä Barsebäckin kylässä Etelä-Ruotsissa. He olivat

kyllästyneet kauppojen lastenvaatteisiin: tyttöjen vaaleanpunaisiin kimallepuseroihin ja poikien ikävänvärisiin tultasyökseviin lohikäärmeisiin. He perustivat oman lastenvaatemerkin, me&i:n, jonka yhteensopivat, ainutlaatuiset ja värikkäät vaatteet sopivat sekä tytöille että pojille.

Printeissä ja kuvioissa on usein 70-luvun piirteitä, koska Susan ja Helene ovat itse varttuneet 70-luvulla. Kun he olivat pieniä, heillä oli samalaiset mekot kuin äideillänsä ihanissa 70-luvun väreissä. Siksi me&i-mallistossa on aina äideille ja lapsille yhteensopivia tuotteita. Vuonna 2009 me&i:n mallistoa uudistettiin voimakkaasti ja se kehittyi siten, että mallisto sisältää useita vaatteita kaikenikäisille naisille. Tyylikkäitä, yksivärisiä ja laadukkaita perusvaatteita, joissa on me&i:maisia yksityiskohtia. Vaatteet ovat monikäyttöisiä, niitä voi käyttää arjessa ja juhlassa. Kaikki tuotteet tuotetaan Euroopassa korkeiden laatuvaatimustemme ja Code of Conductin mukaisten ohjesäännösten mukaan. Kaikessa toiminnassa huomioidaan kestävän kehityksen periaatteet, ne näkyvät selvästi esimerkiksi tuotteiden malleissa, materiaaleissa, kestävyudessa sekä käytettävyydessä.

me&i:n aloittaessa toimintansa 30 ruotsalaista myyjää ryhtyi markkinoimaan aivan uutta brändiä. He onnistuivat siinä erinomaisesti, sillä yritys toimii tällä hetkellä jo viisillä markkinoilla ja myyjiä on noin 900. Vuoden 2013 lopussa Helene ja Susan möivät 60 % yrityksestä pääomasijoitusyhtiö Volatille. Yrityskauppa tehtiin, jotta me&i pystyy jatkossakin kasvamaan ja kehittymään myös aivan uusilla markkinoilla.

Visio on olla ”Markkinoiden houkuttelevin kotimyyntiyritys, sekä myyjille että asiakkaille”. Yrityksen sloganit ovat: ”In it for the fun!” ja ”Join the party!”.” (me&i Myyjän Käsikirja Osa I, s. 3).

## **1.7 me&i Finland**

me&i Suomen maaorganisaatiossa on matala hierarkia. Suomessa on Country Manager sekä 4 alempaa esimiestä, Area Manageria (ennen coacheja), jotka vastaavat omista myyjäryhmistään sekä 300 itsenäistä tuotteiden jälleenmyyjää. me&i:lla ei ole toimitiloja Suomessa, vaan kaikki työskentelevät kodeistansa käsin. Organisaation jäsenet työskentelevät hajallaan toisistaan, joten sekä Area Managerien johtaminen että myyjien johtaminen on hajautettua johtamista. Yritys on toiminut Suomessa pian 10 vuotta. Alkuvuosina kasvu oli nopeaa, kunnes esimies- ja myyjämäärä asettuivat nykyiselle tasollensa. Syksyllä 2015 liikevaihtomme laski ensimmäistä kertaa. Syitä on varmasti monia.



Vuosi 2016 oli edellisvuotta parempi. Positiiviset talousennusteet ovat luoneet uskoa siihen, että myyntitavoitteet on asetettu edellisvuotta korkeimmiksi vuonna 2017.

## 2 Ympäristö

me&i:n visio on olla "Markkinoiden houkuttelevin kotimyyntiyritys, sekä myyjille että asiakkaille". Sloganimme ovat: "In it for the fun!" ja "Join the party! Riittävän suuren myyjäjoukon ylläpitäminen on tärkeä tehtävä, jotta markkinajohtajuus alalla säilyy jatkossakin.

### 2.1 Yhteiskuntavastuu (Corporate Social Responsibility, CSR)

Yritysten yhteiskuntavastuu on termi, joka merkitsee yritysten velvoitetta toimia vastuullisesti omassa yhteiskunnassaan ja muualla maailmassa. Yhteiskuntavastuullinen yritys harjoittaa yritystoimintaa, jota ohjaavat lait, asetukset ja kansainväliset sopimukset ja suositukset sekä ay-liikkeen ja yritysten väliset puitesopimukset ja yrityksen omat toimintaohjeet. Termejä vastuullinen yritystoiminta ja vastuullisuus käytetään synonyymeinä yhteiskuntavastuulle.

Käytännössä kysymys on yritykselle aineettomien arvojen, kuten toimivien viranomaissuhteiden, tyytyväisten asiakkaiden, ammattitaitoisen henkilöstön ja ympäristön luottamuksen ja hyväksynnän, toteuttamisen tärkeyden ymmärtäminen yrityksen menestymistekijänä. Näistä muodostuu yrityksen maine, joka on yrityksen aineetonta pääomaa. (Wikipedia. Luettu 18.2.2017).

Yritäjät –järjestön mukaan yhteiskunnallisesta vastuusta on tulossa tärkeä näkökohta myös pienille yrityksille. Pk-yrityksille vastuullinen liiketoiminta tarkoittaa yrityksen kehittämistä olemassa olevia hyviä käytäntöjä hyväksi käyttäen tavalla, josta on eniten hyötyä sekä yrityksille että niiden sisäisille ja ulkoisille rahoittajille ja omistajille. Tavallisesti yhteiskuntavastuu jaetaan 3 eri osa-alueeseen: taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen vastuu. Ja näistä näkökulmista asetetaan tavoitteet ja vastuullisuutta tarkastellaan ja raportoidaan johdolle. Muuttuvat olosuhteet ja ympäristö asettavat omat haasteensa yhteiskuntavastuun alla olevien tavoitteiden saavuttamiselle. (Yritäjät.fi. Luettu 18.2.2017).

me&i:n tavaramerkki on nykyisin vakiintunut ja tunnettu. Yritys on Pohjoismaiden suurin lastenvaatteita myyvä kotimyyntiyritys. me&i:n toimintaa ohjaavat korkeat laatukriteerit sekä CSR (Corporate Social Responsibility), yritys vastuun näkökulmasta asetetut tavoitteet. me&i:lla yritys vastuun tavoitteita tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta; talous, ympäristö, yhteisö ja eettisyys. Näihin seikkoihin kytketyt tavoitteet ohjaavat päivittäisiä valintoja jokaisella tasolla, koko henkilöstö mukaan lukien.

# CSR – Social Corporate responsibility



Kuva 1. CSR Corporate Social Responsibility (me&i:n Marie's Business Forum –koulutus. 10.9.2016)

me&i:n tavaramerkki ei koostu vain vaatteiden ainutlaatuisesta muotoilusta ja korkeasta laadusta, vaan vähintään yhtä tärkeää on me&i-myyjien työ. He tapaavat asiakkaita ja edustavat heille yritystämme. me&i:n lähettiläänä oleminen merkitsee suurta vastuuta. (me&i myyjän Käsikirja AW16. s. 3).

## 2.2 Toimintaympäristö

Toimintaympäristö, jossa me&i-myyjät toimivat, muuttuu jatkuvasti. Pysyäksemme mukana jatkuvassa muutoksessa, on yrityksen sekä yksittäisten myyjien kehitettävä toimintaa jatkuvasti. Muutokset ulottuvat moneen suuntaan, mutta tässä tutkimuksessa on tärkeintä keskittyä siihen, mitä muutokset tarkoittavat asiakasrajapinnassa ja vallitsevassa kilpailutilanteessa uusien myyjien rekrytoinnin näkökulmasta.

Tutkimukseen liittyviä mielenkiintoisia seikkoja ovat esimerkiksi se, mitä toimintaympäristön ostovoiman muutokset, eri alueiden sosioekonominen tilanne, ympäristön ja yksittäisten hakijoiden asennemuutokset tarkoittavat potentiaalisten uusien myyjien näkökulmasta? Myyjähakijoihin ovat yleisellä tasolla vaikuttaneet negatiivisesti yleinen taloustilanne Suomessa ja sitä kautta irtisanomiset tai niiden uhat perheissä. Välillisesti meillä on myös rakenteellisia esteitä, kuten lain asettamat rajoitukset esimerkiksi siitä, miten Y-tunnuksen rekisteröiminen vaikuttaa tukien (mm. äitiyspäiväraha, ansiosidonnainen työttömyyskorvaus, opintoraha) suuruuteen, maksamiseen ja jopa kokonaan

eväämiseen. Yksi iso lopullisen päätöksen tekemisen esteistä näyttää olevan henkinen, rohkeuden lähteä ”tuntemattomaan” puute.

### **2.3 Työskentely-ympäristö**

Työelämä muuttuu. Työpaikat eivät nykyään ole välttämättä pysyviä ja pitkäaikaisia ja toisaalta ihmisten tulot voivat koostua useista eri lähteistä. Oma hyvinvointi on ajan henkemme mukaan tärkeää ja sitä yritetään hallita myös työelämän näkökulmasta. Kulo-vesi ja Virkkunen kirjoittavat kirjassaan Tuumasta toimeen (s.14) siitä, että kun taloudellisen voiton maksimointi ei näytä tuottavan hyvinvointia, terveyttä, viisautta ja onnellista elämää, vaatii rohkeutta kurkistaa kulman taakse ja nähdä toisenlaisia vaihtoehtoja itsellemme ja yhteisöllemme.

Tutkimustulosten mukaan me&i-myyjänä toimimisen yhtenä tärkeänä motiivina on raha eli taloudellinen voitto. Osa-aikaista myyjän työtä tehden voi rakentaa itselleen uraa ei-perinteisesti monipuolistamalla omaa toimintakenttää. Kulo-vesi ja Virkkunen (s.15) kirjoittavat myös siitä, kuinka elämän pelin uusiin pelisääntöihin kuuluu vastuullisuus, kunnioitus ja myötätunto. Vastuullisuus siitä, miten käytämme aikaa, sitä todellista pääomaa, joka meille on annettu. Myyjien rekrytoinnissa yksi argumentti on ollut mahdollisuus oman ajankäytön itsenäiseen suunnitteluun ja hallintaan. Lisäksi yrittäjäyys on parhaimmillaan tehokasta työtä.

me&i-myyjän työtä voi tehdä itse määrittelemällänsä panoksella. Yrityksen asettama minimitalvoite on pitkää ollut pitää vähintään 5 kutsut kuukaudessa myyntikauden aikana. Nykyään kutsumäärätavoitteena/-toiveena on pitää vähintään 20 kutsut kaudessa. Myyntivolyymi vaihtelee valtavasti myyjäjoukko keskuudessa. Osa myyjistä pitää kauden aikana noin 15 kotikutsut ja ahkerimmat myyjät pitävät yli 130. Myyjät saavat itse päättää oman kausittaisen myyntitavoitteensa ja oman Area Managerin tehtävänä on tukea heitä saavuttamaan se. On yrityksen vahvuus, että se pystyy tukemaan myyjiä erilaisissa elämäntilanteissa joustamalla työelämän tavoitteissa yksittäisen myyjän oman elämäntilanteen ja resurssien mukaan.

### **2.4 Asiakas- ja kilpailijaympäristö**

Asiakaskenttä on laaja, koska yrityksen liikeidea me&i myyjän käsikirjan mukaan: ”me&i suunnittelee ja tuottaa trendikkäitä ja laadukkaita vaatteita lapsille ja heidän vanhemmilleen. Vaatteita myydään kotikutsuilla.” Kohderyhmänä

ovat naiset ja vanhemmat. Asiakasjoukko on hyvin laaja, pääasiallisesti kaikenikäiset ja –kokoiset naiset.

Kilpailijoiksi lasketaan muut lasten ja/tai naisten vaatteita myyvät kotimyyntiyritykset, joita on tullut markkinoille me&i:n jälkeen muutamia. Kilpailijoita ovat myös muut lasten- ja naistenvaateyritykset, niin kutsutut kivijalkamyymälät. Lisäksi me&i kokee kilpailijoikseen muut kotimyyntiyritykset, vaikka niiden myymä tuote olisi eri. Heidän kanssaan kilpailu käydään kutsujen emäntien (järjestäjien) ajasta ja innostuneisuudesta. Myyntitapahtumana kutsut ovat muutakin kuin pelkkää myyntiä. Se on sosiaalinen hetki, jossa emännällä on suuri merkitys. Emäntä voi omalla panoksellaan vaikuttaa merkittävästi kutsujen onnistumiseen sekä tunnelmaa että myyntiä mitattaessa. Emännän huomiointi sekä etukäteen että kutsuilla on tärkeää. Me&i antaa jokaiselle kutsujen emännälle vähintään sekä ilmaisen tuotteen että alennusta hänen tilaamastaan tuotteesta. Myyjille emännät ovat arvokkaita ja heistä halutaan pitää hyvää huolta.

### 3 Projektin tehtävä

Työelämän kehittämistehtävän perimmäisenä tavoitteena on saada rekrytointia lisää myyjiä. Tätä varten on luotu Join the Team! -työryhmä ja toteutettu kyselytutkimus. Tutkimusongelmana on se, mistä löydämme ja millaisten viestien avulla tavoitamme parhaiten oikeantyyppisiä hakijoita ja saamme lisää myyjähakemuksia.

#### 3.1 Riskit ja niihin varautuminen

Projektin onnistumisen kannalta suurimpina riskeinä näen sen, että meidän johdossa tapahtuisi sellaisia muutoksia, jotka vaikuttaisivat Meandi Oy:n toimintaan. Toinen riskitekijä on se, että kehittämistehtävän tekijä vaihtaisi työpaikkaa tai työtehtäviä. Riskinä on myös projektin pitkittyminen ja aineiston vanheneminen. Siihen varaudutaan aikataululla ja sitoutumisella työn edistämiseen.

Mikäli Suomen organisaation toiminta muuttuisi merkittävästi, ei kehittämistehtävästä silti tarvitsisi automaattisesti luopua vaan asiasta kannattaisi neuvotella asianomaisten kanssa. Kehittämistehtävän tekijällä ei ole työpaikanvaihdossuunnitelmia vaan enemmänkin suuri halua kehittää nykyistä toimenkuvaa. Näin ollen molempien riskien toteutumismahdollisuus on pieni.

#### 3.2 Laadun ohjaus

Projektin etenemisen seuranta ja laadun valvonta ovat pääosin tekijänsä vastuulla. Avoin kommunikaatio oppilaitoksen edustajan sekä yrityksen edustajan kanssa on tärkeää, että fokus säilyy oikeana ja projektin tarkoitus kirkkaana koko projektin ajan. Oppilaitoksen edustajalta toivon tukea etenkin vaiheissa, joissa työntekeminen hidastuu tai on muuten vaikeaa päästä eteenpäin. On tärkeää, että lopputulos on sellainen, jota yritys voisi oikeasti hyödyntää.

#### 3.3 Resurssit

Kehittämistehtävää on resursoitu tekemään yksi henkilö. Opiskelija käyttää työelämän kehittämistehtävän tekemiseen 800 tuntia. Opiskelijalla on kohdeorganisaatiosta nimetty henkilö, Country Manager Venla Koulus-Salminen, joka toimii hänen tukena ja mentorina tarvittaessa.

### 3.4 Kustannukset

Kehittämistehtävä ei aiheuta yritykselle kustannuksia. Opiskelija pyrkii käyttämään työaikaan kehittämistehtävän tekemiseen, 0,5-1 työpäivää viikossa.

Tästä on sovittu Contry Manager Venla Koulu-Salmisen kanssa. Käytännössä sitä on vaikea seurata ja pääosin kehittämistehtävää tehdään iltaisin ja viikonloppuisin työajan ulkopuolella.

### 3.5 Tulostavoitteet

Tulostavoitteena on uusia keinoja; viestejä ja kanavia tavoittaaksemme oikeaa kohderyhmää ja löytääksemme uusia myyjiä joukkoomme. Tutkimuskysymysten asettamisen taustalla on tavoite saada vastauksia seuraaviin kysymyksiin.

Millaisia meidän nykyiset myyjämme ovat - mikä on myyjäprofiilimme?

- a. Millaiset asenteet, elämäntapa ja arvot me&i-myyjillä on?
- b. Mikä me&i-myyjiä motivoi?

Millaisten kanavien kautta myyjien kaltaisia henkilöitä voisi tavoittaa parhaiten?

- c. Mitä kanavia sellaiset henkilöt käyttävät? (some, blogit, printti, face-to-face, kutsut, tapahtumat tms)
- d. Millaisia viestejä ja missä muodossa (video, ääniviesti, kirje, sähköposti, henkilökohtainen kontaktointi) tulisi käyttää, jotta ne "osuisivat" kohderyhmään? Millä täkyillä tavoitamme oikeanlaisia ihmisiä? (kampanjat)

### 3.6 Rajaus

me&i toimii viidessä eri maassa, Ruotsi, Suomi, Norja, Saksa ja Englanti, mutta tämä kehittämistehtävä tehdään vain Suomen organisaatiolle.

## 4 Työvaiheet

Kehittämistehtävän aluksi on kartoitettu nykytilannetta haastattelemalla Suomen organisaation avainhenkilöitä; Sales Manageria, Country Manageria, Product and Campaign Manageria, Area Managereita sekä sekalaista joukkoa myyjiä. Tutkimuksen tueksi perustettiin myyjistä koostuva Join the team! –työryhmä, joka pureutui rekrytointiin haasteisiin syvemmin nimenomaan pääkaupunkiseudulla.

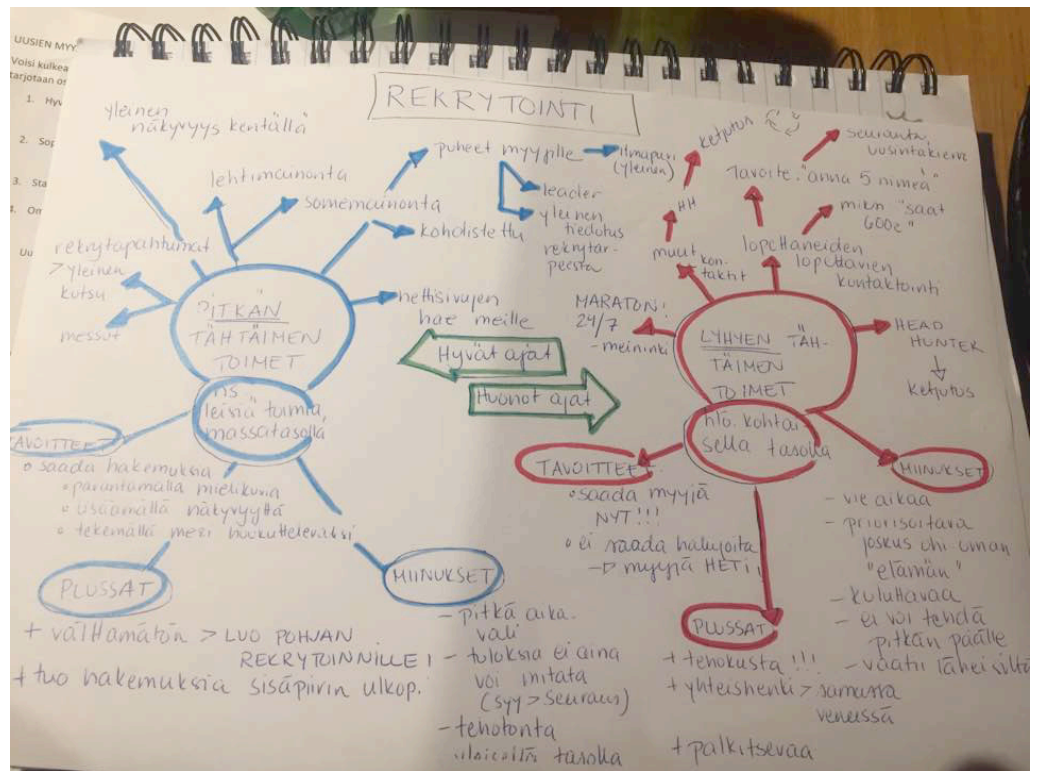
Tärkeä kokemus nykytilanteeseen päivittyä myös jatkuvasti kehittämistehtävän tekijän arkisessa työssä, johon kuuluu rekrytointi viikoittain sekä myyjän työn markkinointi omalle asiakaskunnalle sekä myyjäkunnalle eri kanavia käyttäen. Tutkija tekee jatkuvaa havainnointityötä päivittäin koskien aihetta, sillä se nousee esille eri näkökulmista useita kertoja viikossa.

### 4.1 Join the team! –työryhmä

Työryhmä, Join the team! perustettiin lokakussa 2016 tukemaan pääkaupunkiseudun alueen rekrytointihaasteita. Työryhmän toiminta on kytketty työelämän kehittämistehtävän tavoitteisiin, tutkimukseen ja lopputulokseen. Sen tavoitteet ovat samat kuin kehittämistehtävänkin, joten sen auttavan kohti parempia lopputuloksia. Työryhmään kutsuttiin henkilökohtaisesti sellaisia myyjiä pääkaupunkiseudulta, joiden uskottiin olevan motivoituneita tämän kaltaiseen kehitystyöhön sekä kenellä oletettiin olevan jotain annettavaa ryhmälle. Henkilökohtaisen kontaktoinnin jälkeen koko ryhmälle lähetettiin avoin kutsu osallistua työryhmän toimintaan. Ryhmään ilmoittautui 6 henkilöä, joista yksi on estynyt tulemaan tapaamisiin, mutta on osallistunut jonkin verran etänä kehittämistyöhön. Join the team! –työryhmä koostui alueen Area Managerista (tutkija) sekä viidestä alueen myyjästä. Ryhmän jäsenet tapasivat 2 kertaa, lokakuussa ja marraskuussa, koska joulukuulle sovittu tapaaminen jouduttiin perumaan sairastumisien vuoksi.

Aluksi ryhmässä käytiin läpi nykytilanne, tulevaisuuden tarpeet ja haasteet, pitkän ja lyhyen aikavälin toimet ja haasteet.





Kuva 2. Pitkän ja lyhyen tähtäimen rekrytointitoimet me&i:lla. (Hanne-Kaisa Mikola. 2016)

Ryhmän tavoitteeksi sovittiin 14 uutta myyjää ennen tammikuun loppua, kauden SS17 alkua. Sen koettiin olevan realistinen tavoite ryhmälle, kaksi uutta per jäsen. Kannustimena toimi yhteinen Day Spa päivä tammikuulle. Valitettavasti kovasta yrityksestämme huolimatta ryhmä ei saavuttanut tavoitettaan. Tammikuun loppuun mennessä uusia myyjä rekrytoitiin yhdeksän.

Ensimmäisellä kerralla keskusteltiin ryhmän tarkoituksesta ja tavoitteista sekä keskusteltiin nykytilasta, jotta koko ryhmällä olisi sama käsitys siitä, missä ollaan nyt, mitkä ovat haasteemme ja mitkä tavoitteemme. Tässä tapaamisessa mietimme myyjien motivointia ja sitouttamista rekrytointityöhön sekä aloitimme aktiviteetin suunnittelemisen. Lisäksi keskustelimme kanavista, joilla jokainen ryhmän jäsen saisi ne oman tavoitteensa mukaiset 2 uutta myyjää seuraavalle kaudelle.

Toisella kerralla iloitsimme 3 uudesta myyjärekrutoinnista kevätkaudelle. Työryhmän alulle suunnittelema aktiviteetti oli muuttunut edellisestä tapaamisesta ja nyt oli päätetty pitää me<3 friends –tapahtuma 13.-14.1., joka sisältää sekä rekrytointitapahtuman että ystävänmyynti-tapahtuman. Ideoimme aikataulua ja keinoja, jolla tapahtuma markkinoidaan ensin sisäisesti ja sitten ulkoisesti. Päädyimme käyttämään sosiaalisen markkinoinnin kanavia, Facebookia sekä Instagramia pääasiallisina kanavina. Me&i tuotti some-materiaalia myös myyjien käytettäväksi. Lisäksi kannustimme myyjä kertomaan tapahtumastamme

kutuksilla aktiivisesti. Tapaamisessa mietittiin myös keinoja ja kanavia, mistä työryhmäläiset voisivat jatkaa potentiaalisten uusien myyjien etsimistä.

#### **4.2 Kyselylomake**

Kyselylomakke lähetettiin koko silloiselle myyjäjoukolle (n=277) lokakuussa 2016. Lomakkeen avulla tutkitaan myyjäjoukon arvoja ja arvostuksia, lifestylea ja elämäntilannetta. Tutkimukseen valitut teoriat ja tutkimusongelman pohjalta luotu viitekehys toimivat kyselylomakkeen pohjana. Kyselyyn vastasi 47 myyjää, joka on 17% koko myyjäjoukosta. Pieni vastaamisprosentti saattoi osaltaan johtua siitä, että kyselyssä oli vastattava jokaiseen kohtaan, ja joku kysymys saattoi tuntua hankalalta ja kyselyyn vastaaminen jäi kesken. Kesken jääneitä kyselyjä oli nimittäin yli sata. Toinen syy voi olla se, että vastausaika oli rajallinen.

#### **4.3 Haastattelu**

Teemahaastaeluja on tehty läpi koko Suomen organisaation. Haastateltavina ovat olleet Nordic Sales Manager Anna Stenberg, Country Manager Finland Venla Koulu-Salminen, Product and Campaign Manager Hanne-Kaisa Mikola, Area Managerit Taru Ollikainen, Minttu Mattsson sekä Sanna Lahtinen, mentorit Hanna Myllymaa, Emilia Nikkilä ja Pia Lähdemä, Join the team! -työryhmäläiset ja suomalaiset me&i-myyjät.

#### **4.4 Havainnointi**

Tutkimusta varten havainnointia on tehty kaikissa myyjätapaamisissa, joista merkittävimpiä ovat kausien alussa olevat Kick Offit sekä myyntikauden puoleen väliin sijoittuvat me&share-myyjätapaamiset. Arvokkaita havaintoja on saatu myös rekryointihaastatteluissa, joita on ollut kymmeniä sekä syksyn 2016 että kevään 2017 aikana.

## 5 Teoriaosuus

Tässä kehittämistehtävässä tutkitaan sitä, miten ja millaisilla viesteillä voisimme tavoittaa yksilöiden sisäisiä motivaatiotekijöitä rekrytointitilanteissa. Teoriaosuus koostuu Richard Ryanin ja Edward Decin kehittämästä itseohjautuvuusteoriasta, sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta, tunteiden perusolottuuksien työelämässä tuntemisesta, työn houkuttelevuudesta ja työn markkinomisesta

### 5.1 Itseohjautuvuusteoria

Richard Ryanin ja Edward Decin kehittämä itseohjautuvuusteoria (self-determination theory) on modernin motivaatiotutkimuksen viitatuin tieteellinen teoria. Draivi-teos viittaa satojen tutkimuksiin perustuvan teorian pohjalta, että ihmisellä on neljä psykologista perustarvetta, joiden täyttyminen synnyttää innostusta, merkityksellisyyttä ja tekemisen draivia:

1. **Vapaaehtoisuuden tarve:** Mahdollisuus tehdä itseäni kiinnostavia asioita itse valitsemallani tavalla. Tekemäni työ ei ole ulkoapäin pakotettua, vaan edustaa sitä, kuka minä olen ihmisenä.
2. **Kyvykkyyden tarve:** Työni tarjoaa minulle sopivasti haasteita ja mahdollisuuden käyttää parasta osaamistani. Pääsen työssäni oppimaan ja kehittymään ja koen saavani asioita aikaan.
3. **Yhteenkuuluvuuden tarve:** Kokemus siitä, että olen osa yhteisöä, jossa minusta välitetään ja jossa minua arvostetaan ihmisenä. Tunne siitä, että olemme samassa veneessä.
4. **Hyväntekemisen tarve:** Minulla on mahdollisuus kokea saavani aikaan hyvää työni kautta. Eli omalla työlläni on myönteinen vaikutus - työtovereihin, asiakkaisiin tai laajempaan yhteiskuntaan. (Martela & Jarenko 2015, 17)

Nämä perustarpeet vahvistavat henkilön sisäistä motivaatiota. Tutkijan havaintojen mukaan me&i pystyy organisaation näkökulmasta täyttämään nämä ihmisen neljä perustarvetta. Mikäli yksilö arvostaa me&i:n mahdollistamia tarpeiden tyydytystoimia, on hän varmasti oivallinen myyjä.

### 5.2 Sisäinen motivaatio

Jos me tietäisimme kaikki omat tehtävämme etukäteen, jos me tietäisimme etukäteen tarkoituksemme, emme pystyisi tekemään mitään. Onneksi emme tiedä. On otettava selvää. (Kulmala 2011, 13).

Martelan & Jarengon (16, 2015) tekemän tutkimuksen mukaan ne yritykset, jotka antavat työntekijöille mahdollisuuden tuntea psykologisten perustarpeidensa täyttyvän työssään, saavuttavat parhaiten sisäisen motivaationsa. Kun ihmisen sisäinen motivaatio lepää perustarpeiden muodostamalla vankalla pohjalla, on hänellä vahva draivi tehdä työnsä hyvin ja pyrkiä kehittymään paremmaksi. Sisäisesti motivoitunut työntekijä voi itse hyvin ja tuottaa organisaatiolle enemmän lisäarvoa. Siksi sisäinen motivaatio on avaintekijä tulevaisuuden työelämässä pärjäämisessä.

Sisäinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, jossa ihminen hakeutuu tekemään asioita, jotka häntä itseään kiinnostavat ja innostavat tai jotka tuntuvat hänestä arvokailta. Tekeminen vetää ihmistä puoleensa, koska se on jotakin, mitä hän todella haluaa tehdä. Ihminen ei siis joudu pakottamaan itseään tekemään asiaa, vaan tekemiseen virtaa energiaa luonnostaan. Tämän vuoksi tällainen tekeminen ei kuormita yksilöä samalla tavalla kuin ulkoisesti motivoitu tekeminen. Sisäinen motivaatio on siis kaiken kaikkiaan proaktiivista, se on lähtöisin ihmisen henkilökohtaisista kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista. (Martela & Jarenko 2015, 26).

Sisäistä motivaatiota on kahdenlaista. Sisäsyntyinen motivaatio tarkoittaa sitä, että tekeminen itsessään on innostavaa ja nautinnollista. Ihminen siis motivoituu puhtaasta tekemisen riemusta. Sisäistetyssä motivaatiossa tietty tekeminen vuorostaan tuntuu arvokkaalta, koska se kytkeytyy itselle tärkeisiin päämääriin ja arvoihin. Tekemisen tulos osuu siis yhteen henkilön arvomaailman kanssa, ja hän kokee tekemisen itseisarvoisen arvokkaaksi ja tärkeäksi. (Martela & Jarenko 2015, 31).

### **5.3 Ulkoinen motivaatio**

Ulkoinen motivaatio on reaktiivista. Se on uhiin vastaamista ja selviytymisen kannalta olennaisten resurssien keräämistä. Tekeminen toimii siinä välineenä jonkin ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi. Pahimmillaan tekeminen itsessään tuntuu pakkopullalta, joltakin, joka täytyy tehdä kun ei muutakaan voi. Ulkoisessa motivaatiossa yksilö joutuu ikään kuin työntämään itsensä tekemään käsillä olevaa asiaa. Tämä kuluttaa henkisiä resursseja. Siksi pelkän ulkoisen motivaation varassa toimiminen voi ahdistaa ja tuntuu pitkän päälle raskaalta. (Martela & Jarenko 2015, 26).

Ulkoista motivaatiota on pohjimmiltaan kahdenlaista. On ulkoista kontrollia, jossa teemme asian, koska meitä kontrolloidaan ulkoapäin. Ääriesimerkkinä ase ohimolla, mutta kaikenlaiset palkkiot ja rangaistukset edustavat ulkoista kontrollia. Kiristys, uhkailu, lahjonta - klassisia ulkoisen kontrollin keinoja. Usein ihminen kuitenkin itse kontrolloi itseään. Sisäännotettu kontrolli tarkoittaa itsensä pakottamista tekemään asioita, joita ei oikeastaan haluaisi tehdä. Me teemme paljon asioita vält-

tääksemme esimerkiksi syyllisyyttä ja häpeää tai itseruoskintaa. Ihminen siis ihan itse pistää itsensä ruotuun, vaikka tunteeikin että tekeminen ei ole itsevalittua vaan jotakin, mitä joutuu tekemään. Olennaista on, että vaikka ihminen itse päättääkin noudattaa ulkoista tai sisäännotettua kontrollia, ei hän koe, että pääsisi toteuttamaan itseään. Hän tekee asioita, jotka tuntuvat pakollisilta. (Martela & Jarenko 2015, 31)

Taulukko 1. Sisäisen ja ulkoisen motivaation eroja

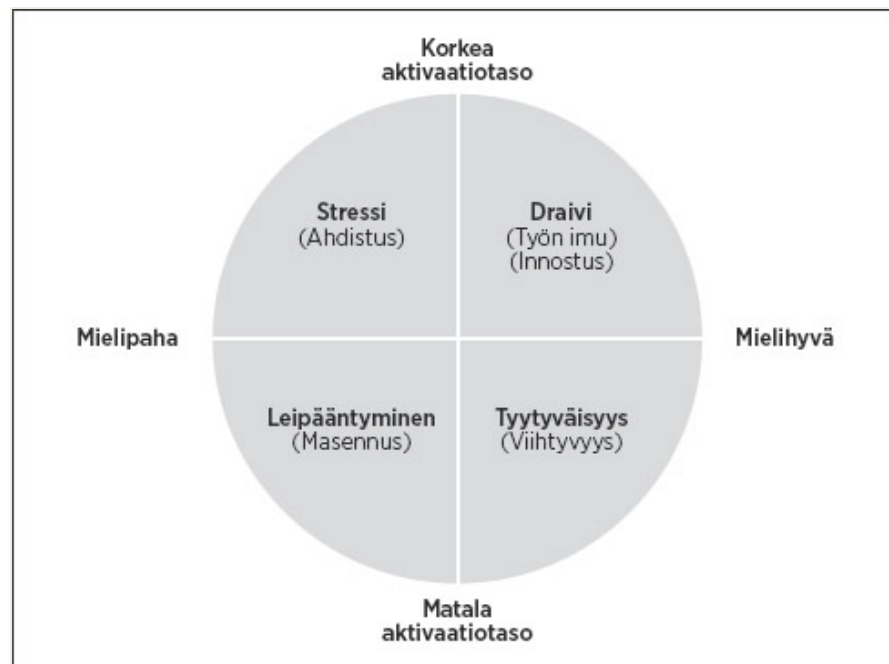
Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
<b>Lähde</b>	
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
<b>Tuntuu</b>	
Reaktiivista	Proaktiivista
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
Pelko	Rohkeus
Stressaavaa, ahdistavaa	Innostavaa, iloista
"Keppi ja porkkana"	"Leikki"
<b>Seuraus</b>	
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Näkee uhkia	Näkee mahdollisuuksia
Kuluttavaa	Energisoivaa

Sisäinen motivaatio tuntuu innostavalta, iloiselta, energisoivalta ja mahdollisuuksiin hakeutuvalta. Ulkoinen motivaatio tuntuu stressaavalta, ahdistavalta, kuluttavalta ja uhkiin keskittyvältä. (Martela & Jarenko 2015, 27)

Parhaimmillaan omaa motivaatiota tukee sekä sisäiset että ulkoiset motivaatiotekijät. Harvemmin asiat ovat joko-tai, tai pelkästään mustavalkoisia. Yksilön motivoitumiseen tarvitaan ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä ja on inhimillistä, että nekin muuttuvat jatkuvasti.

#### 5.4 Tunteiden perusulottuvuudet

Jari Hakasen mukaan on olemassa neljä erilaista perusulottuvuutta, joilla ihminen voi työssään olla: leipääntyminen, stressitila, tyytyväisyys ja draivi. (Martela & Jarenko 2015, 29)



Kuvio 1. Tunteiden perusulottuvuudet

Innostunut tehokkuus on kestävää tehokkuutta. Sen avulla työntekijä ei tee hyvää tulosta vain tänään, vaan tulee töihin mielellään myös huomenna. Työnantajalle innostunut työntekijä näyttäytyy tehokkaana, omistautuneena ja valmiina panostamaan työhön koko tarmonsaa ja tekemään enemmän kuin mitä häneltä vaaditaan. Työntekijälle mahdollisuus tehdä itseään innostavaa työtä on merkittävä hyvinvoinnin ja paremman elämänlaadun lähde, jonka myönteiset vaikutukset säteilevät myös vapaa-ajalle. Innostus on siis harvinaisen selkeä win-win-tilanne, jossa sekä työnantaja että työntekijä voittavat. (Martela & Jarenko 2015, 31)

#### 5.5 Työn houkuttelevuus

Luottamus ja sitoutuminen ovat tärkeitä käsitteitä mietittäessä työn houkuttelevuutta. Gröönroos (s. 67) määrittelee luottamuksen niin, että toinen osapuoli

odottaa toisen käyttäytyvän ennakoitavalla tavalla. Ja toisena määritelmänä sanotaan, että luottamus on halukkuutta käyttää kumppanin palveluja. Houkuttelevuuden taustalla voi Gröönroosin mukaan olla (s.69) taloudelliset, tekniset tai sosiaaliset tekijät.

Fiinu Martin Sisäinen työnantajamielikuva ja houkutelevuus organisaation strategisena menestyseksijänä Pro Gradu –tutkimuksen tulosten mukaan työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttaa eniten yrityksen julkisuuskuva ja maine alalla, palkka, laadukkaat tuotteet sekä henkilöstöedut. Organisaation vahvuuksina nähtiin laadukkaat tuotteet, luotettavuus, koko, työterveyshuolto, työturvallisuus sekä monipuolisuus. Heikkouksiksi listattiin ison organisaation jäykkyys ja ketteryyden puute, tuloshakuisuus, takkuava yhteistyö, työmäärä, tiedonkulku, palkkaus sekä tiedonkulku. (Martti, Fiinu 2016)

## **5.6 Työn markkinointi**

me&i-myyjällä on ollut perinteisesti kaksi tärkeintä tehtävää; myydä kutsuja ja myydä tuotteita. Nyt yhä keskeisemmäksi tavoitteeksi on noussut myös myyjän työn myyminen myös kutsuilla. Palvelujen johtaminen ja markkinointi (Grönroos 2015, 25) teoksen mukaan asiakkaat eivät osta ominaisuuksia, tuotteita tai palveluja, vaan tuotteiden ja palvelujen tuottamia hyötyjä. Tällaiset tarjoamat ovat heille palveluja, ja asiakkaiden saama arvo syntyy palvelusta, jonka he kokevat tarjoaman heille tuottavan.

## **5.7 Arvonluontiprosessi**

Grönroosin (s.25) mukaan asiakkaat etsivät ratkaisuja tai paketteja, joita he voivat käyttää niin, että saavat niistä arvoa jokapäiväiseen elämäänsä tai päivittäisiin toimintoihinsa. Näitä voidaan nimittää asiakkaiden arvontuottamisprosesseiksi. Laadukas tuotantoprosessi ei auta asiakasta luomaan arvoa, ellei toiminto tapahdu oikea-aikaisesti ja laadukkaasti. Teoksen johtopäätöksen mukaan asiakkaat eivät etsi itse tuotteita tai palveluita, vaan ratkaisuja, jotka vastaavat heidän omia arvonluontiprosesseja.

Kehittämistehtävän yhtenä tavoitteena on löytää oikea kohderyhmä, jotka arvostavat ”meidän” arvoja ja työskentelytapaa ja näin ollen he voisivat hyödyntää näitä arvoja, rakentaessaan omia arvonluontiprosessejaan.

## 6 Tutkimus

Projektin tärkeimpänä tehtävänä on saada rekrytoitua lisää myyjiä Suomeen. Jotta voimme tehostaa rekrytointiprosessiamme, haluamme tutkia ja analysoida nykytilaa. Tutkimuksen tehtävänä on selvittää:

Millaisia olemassa olevat me&i-myyjät ovat - minkälainen on myyjäprofiilimme? Millaiset asenteet, elämäntapa ja arvot heillä on. Mikä heitä motivoi?

Löytyykö eroja alueittain ja onko hajonta laaja? Miten heidän kaltaisiaan voisi tavoittaa parhaiten? Mitä kanavia he käyttävät? Millaisia viestejä tulisi käyttää, jotta ne "osuisivat" kohderyhmään? Millä viesteillä tai kampanjoilla tavoitamme oikeanlaisia ihmisiä?

### 6.1 Alkutilanne

Projektin taustalla ovat yrityksen tarpeet. Tällä hetkellä uusien myyjien löytäminen on haastavaa ja tarve on jatkuva ympäri Suomen. Hankalin tilanne on pääkaupunkiseudulla, jonne ei tule tarpeeksi myyjähakemuksia.

Myyjä-, esimies- ja hakijahaastatteluista saatujen tietojen mukaan syitä nimevinkkien ja hakemusten puutteille ovat muun muassa:

- a. Kilpailutilanteen muuttuminen: Markkinoille on tullut kilpailijoita, muita vaatteita tai muita tuotteita myyviä kotikutsuyrityksiä. Potentiaalisilla myyjäehdokkailla on myös muita vaihtoehtoja valittavanaan.
- b. Mielikuva: Harhaanjohtava mielikuva me&i-myyjän työstä. Ajatus, että myyntialue on jo täynnä tai ei riitä asiakkaita, esimerkiksi siksi, kun tuttava on jo myyjänä. Väärä mielikuva voi liittyä myös yrityksemme toimintatapoihin. Pelätään asioita, joita myyjäsopimuksessamme ei ole, kuten sitoutuminen ja sanktioit.
- c. Yrittäjyys: Yrityksen perustaminen ja yrittäjäksi ryhtyminen jännittää. *"Olen kuullut niin paljon huhuja, että kaikki voi mennä, asunnot ja muu omaisuus."* Yrittäjyyden riskien ja uhkien maine on tiukassa. Meidän onneksemme, me&i-myyjän riskit ovat mitättömät ja alkuinvestointi on pieni.
- d. Rakenteelliset esteet: Yrittäjänä tai jo pelkästään Y-tunnuksen perustaessa menettää ansiosidonnaisen päivärahan tms. taloudellisen tuen valtiolta tai työttömyyskassoista.
- e. Elämäntilanne: Tyypillisesti myyjänä aloitetaan silloin, kun ollaan kotona pienten lasten kanssa. Nykyään lapsia saadaan myöhemmin, vanhempaina, jolloin pitkäköön työuran jälkeen halutaan "vain olla" kotona lapsen kanssa. Toisaalta töihin paluu vanhempainvapaiden jälkeen on nopeam-



paa, koska pelätään tippuvan uraputkesta, ei ole taloudellisia mahdollisuuksia olla kotona tai ei ole halua olla pois työelämästä.

- f. Rohkeuden puute: Heikko luottamus itseensä tai onnistumiseen. Rohkeus tarttua uuteen haasteeseen, itsenäiseksi yrittäjäksi ryhtyminen pelottaa mm. yleisen epävarman taloustilanteen aikana. Pelko ohjailee ihmisiä, vaikka riskit ovat pienet ja seuraukset esimerkiksi epäonnistumisesta eli siitä, että myyntiä ei tule, ovat mitättömät.
- g. Ajanhallinta: Arjen moninaisuus ja oman ajanhallinnan puute luo tunteen ajan puutteesta.
- h. Tuen puute: Puolison/perheen tuki puuttuu. Ei ole verkostoja apuun arjenhallinnassa.

## **6.2 Tutkimusongelma**

Tutkimusongelma on se, mistä löydämme ja millaisten viestien avulla tavoitamme parhaiten oikean tyyppisiä hakijoita ja saamme lisää myyjähakemuksia.

Kehittämistehtävän tarkoituksena on löytää tietoa siitä, millaisia sisäisiä motivaattoreita myyjillämme on ja miten tavoitamme markkinoinnillamme oikeanlaisia henkilöitä rekrytoinnin näkökulmasta.

Onnistuaksemme tässä tarvitsemme houkuttelevan brändin, tuotteen ja työn lisäksi oikeanlaisen tavan tuoda nämä asiat ilmi. Tavoitteena on luoda houkuttelevat viestit oikein kohdennettuina, jotta oikeanlaiset henkilöt tarttuisivat ja saisimme meille sopivia myyjiä lisää.

## **6.3 Tutkimusstrategia**

Tämän tutkimuksen lähestymistapa eli tutkimusstrategia tulee olemaan toimintatutkimus. Tämä valittiin, koska toimintatutkimus on normatiivista eli pyrkii muuttamaan todellisuutta. Tässä tutkimuksessa tutkitaan ihmisen tavoitteellista toimintaa tarkoituksena toiminnan tehostaminen ja kehittäminen. Tutkimuksellisen kehittämisen tavoitteena on käytännön työelämässä ilmenevien ongelmien ratkaiseminen eikä niinkään uuden teorian luominen.

Tiedonhankinta ja tutkimus; alku- ja loppukartoitukset, toteutetaan yhteistyössä organisaatiossa toimivien henkilöiden kanssa. Tutkittavat henkilöt (Area Managerit, työryhmän jäsenet sekä myyjät) ovat avainasemassa organisaation toiminnassa. Lopputuloksen eli uusien viestien ja kanavien löytämisen tarkoitus on hyödyttää ja helpottaa organisaation rekrytointipaineita jatkossa. Tavoit-

teenä on, että tuloksia voitaisi hyödyntää koko Suomessa eikä vain pääkaupunkiseudulla.

Olen itse yksi Area Mangereista ja siksi hyvinkin sisällä organisaation toiminnassa. Ongelman havaitseminen on tapahtunut omassa käytännön työssäni, joten minulla on esiymmärrys tutkittavaan asiaan. Omassa tutkimustyössäni täytyy muistaa jatkuvasti se, että en anna omien olettamusten ohjata tutkimuksen tekemistä, en jätä ”tyhmiä” kysymyksiä kysymättä, uskallan ottaa vaikeammatkin asiat esille eikä tee johtopäätöksiä ilman tutkimustulosten tukea.

#### **6.4 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimus on pitkittäistutkimus, koska havaintoja tehdään useina eri ajankohtina, varsinainen tutkimus- ja havainnointijakso on ollut syksyn 2016 ja kevään 2017 välisenä aikana.

Tässä tutkimuksessa käytetään empiiristä eli kokemusperäistä tutkimusta, joka perustuu tutkittavan kohteen havainnointiin ja mittaamiseen. Tutkimuksessa tullaan käyttämään monimetodista tutkimusmenetelmää eli yhdistetään sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä (Ylikehrälä 2013). Kvantitatiivisen menetelmään tueksi toteutetaan kyselylomake kaikille myyjille (n=277). Kvalitatiiviseen menetelmään käytetään teemahaastatteluja myyntijohtajalle, Country Managerille, Product and Campaign Managerille, Area Managerille sekä Join the Team! -työryhmän jäsenille. Haastattelujen perusteella tutkitaan alkutilanne ja tehdään toimenpidesuosituksia. Pohjatietojen saamiseksi ja tarkoituksenmukaisen hyödyntämiseksi vaaditaan yrityksen sisäiseen materiaaliin perehtymistä ja havainnointia.

#### **6.5 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena suomalaisille me&i-myyjille lokakuussa 2016. Opiskelija teki kyselytutkimuksen, jonka tavoitteena oli saada vastauksia tutkimuskysymyksiin:

- 1) millaisia sisäisiä motivaattoreita myyjillämme on?
- 2) miten tavoitamme markkinoinnillamme oikeanlaisia henkilöitä rekrytoinnin näkökulmasta?

Kyselylomakkeen julkaistiin webropolin avulla ja linkki jaettiin kaikille suomalaisille myyjille (n=277) yrityksen intran, me&i worldin sekä myyjien sisäisen Facebook-ryhmän kautta. Kysely oli avoinna viikon ajan ja vastauksia tuli yh-

teensä 47, joka on 17% suomalaisesta myyjäkannasta. Kyselyn avasi, mutta jätti vastaamatta 100 vastaajaa. Se on aika paljon. Syy on varmasti se, että kaikkiin kysymyksiin piti vastata ja osa kysymyksistä saattoi tuntua hankalilta.

## 7 Tutkimustulokset

Tutkimustuloksia tarkasteltiin ristiintaulukoinnin avulla sekä alueittain myyjäryhmien että myyjänä olovuosien perusteella. Myyjäryhmien alueellinen jakauma on:

Petran ryhmä: pääkaupunkiseutu, itäinen Uusimaa ja Kymenlaakso.

Tarun ryhmä: Pohjois-Suomi, Pohjanmaa, Pohjois-Karjala ja Pohjois-Savo.

Mintun ryhmä: Varsinais-Suomi, Satakunta, Päijät- ja Kanta-Häme, Länsi-Uusimaa sekä Ahvenanmaa.

Hanne-Kaisan ryhmä: Etelä-Savo, Etelä-Karjala, Keski-Suomi ja Pirkanmaa.

### 7.1 Tutkimukseen vastanneiden myyjien jakauma myyjäryhmittäin

Taulukko 2. Vastaajien jakautuminen myyjäryhmittäin

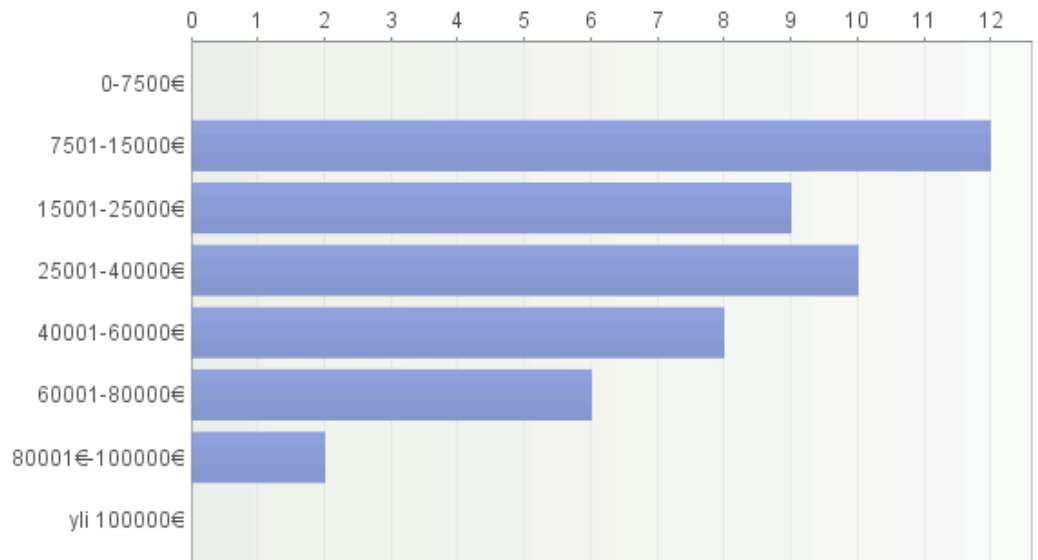
Area Manager	Vastaajia	Osuus kaikista vastaajista, %
Petra	13	27,7
Taru	15	31,9
Minttu	10	21,3
Hanne-Kaisa	9	19,1
<b>Yhteensä:</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

### 7.2 Tutkimukseen vastanneiden myyjien työskentelykaudet

Taulukko 3. Myyjien työskentelykaudet (n=47)

	Vastaajia	Osuus kaikista vastaajista, %
1-3. kausi	20	42,55%
4-8. kausi	11	23,4%
9-12. kausi	7	14,89%
Enemmän kuin 13. kausi	9	19,15%
<b>Yhteensä</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

### 7.3 Vastaajien myyntitavoite kaudelle Autumn-Winter 2016



Kuvio 2. Vastaajien myyntitavoite euroissa, (n=47).

### 7.4 Asioiden tärkeys

Kyselyssä pyrittiin tavoittamaan teoriaosuudessa esitellyjen neljän perustarpeen: vapaaehtoisuuden tarve, kyvykkyyden tarve, yhteenkuuluvuuden tarve ja hyväntekemisen tarve merkitystä sekä me&i-myyjien arvomaailmojen painotuksia me&i-myyjäntyön näkökulmasta, omista vaikutusmahdollisuuksista ja asioiden tärkeydestä kysymyksillä, joissa kysyttiin asioiden tärkeyttä eri näkökulmista.

Tärkeimmäksi arvoksi vastanneiden kesken nousi ”Mahdollisuus tehdä tuottavaa työtä ja saada ansioita”. Asteikolla 1-5, jossa numero yksi edustaa *ei lainkaan tärkeää* ja numero 5 *todella tärkeää* sai kaikkien vastanneiden keskiarvotulokseksi 4,6. Mintun ryhmäläisten vastaajien keskiarvo oli kaikkien ryhmien korkein, 4,8. Matalin keskiarvo tuli Hanne-Kaisan ryhmäläisiltä, 4,3.

Vähiten merkitystä koettiin olevan ”Työn merkityksellisyydellä”. Vastaajien keskiarvon asteikolla 1-5 tuli 4,01. Luku on verrattain korkea, joka puolestaan kertoo siitä, että myös työn merkityksellisyys on me&i-myyjille tärkeä arvo.

### 7.5 Vaikutusmahdollisuudet

Tutkimuksen avulla haluttiin myös selvittää sitä, kuinka tärkeää myyjille ovat omat vaikutusmahdollisuudet:

- omaan työaikaan,
- työmäärään,
- ansioihin,
- ajankäyttöön ja
- vapaa-aikaan.

Näitä haluttiin tutkia, koska lähtötilanteessa nämä on arvioitu arvoiksi, jotka korostuvat tämän kaltaisessa työssä. Kyselylomakkeen avulla haluttiin varmistaa pitääkö arvio paikkansa.

Ennakko-oletuksen mukaan myyjämme arvostavat omia vaikutusmahdollisuuksiaan. Kaikkien vastanneiden vastausten keskiarvo asteikolla 1-5, jossa 1 edustaa *ei lainkaan tärkeää* ja 5 *todella tärkeää*, tuli 4,7. Vaihtelu oli pientä. Tutkimustulosten mukaan eniten arvostetaan omia vaikutusmahdollisuuksia ansioihin, 4,77. Taulukosta 4 voi nähdä, että kukaan ei ollut vastannut vaikutusmahdollisuuksien olevan ”ei lainkaan tärkeitä”. Sen sijaan selvä enemmistö joka kysymyksessä oli sitä mieltä, että vaikutusmahdollisuudet kysyttyihin asioihin olivat todella tärkeitä.

Taulukko 4. Omien vaikutusmahdollisuuksien tärkeys, (n=47).

Mahdollisuus vaikuttaa omaan:	1	2	3	4	5	Yht.	ka
	Ei lainkaan tärkeää				Todella tärkeää		
työaikaan	0	1	2	5	39	47	4,7 4
	0%	2,13 %	4,26 %	10,64 %	82,98 %		
työmäärään	0	1	1	7	38	47	4,7 4
	0%	2,13 %	2,13 %	14,89 %	80,85 %		
ansioihin	0	0	0	11	36	47	4,7 7
	0%	0%	0%	23,4%	76,6%		
ajankäyttöön	0	0	0	15	32	47	4,6 8
	0%	0%	0%	31,91 %	68,09 %		
vapaa-aikaan	0	1	0	11	35	47	4,7
	0%	2,13 %	0%	23,4%	74,47 %		

Ryhmäkohtaisia eroja oli sen verran, että Petran ryhmässä vähintään tulos 4,9 saatiin omista vaikutusmahdollisuuksista työmäärään ja vapaa-aikaan. Sama lukema 4,9 saatiin myös Tarun ryhmäläisiltä omista vaikutusmahdollisuuksista

omiin ansioihin. Vähiten merkitystä, joskin keskiarvo ylitti 4, oli Hanne-Kaisan ryhmäläisten vastaajien mielestä omalla vaikutusmahdollisuudella omaan vapaa-aikaan, 4,33.

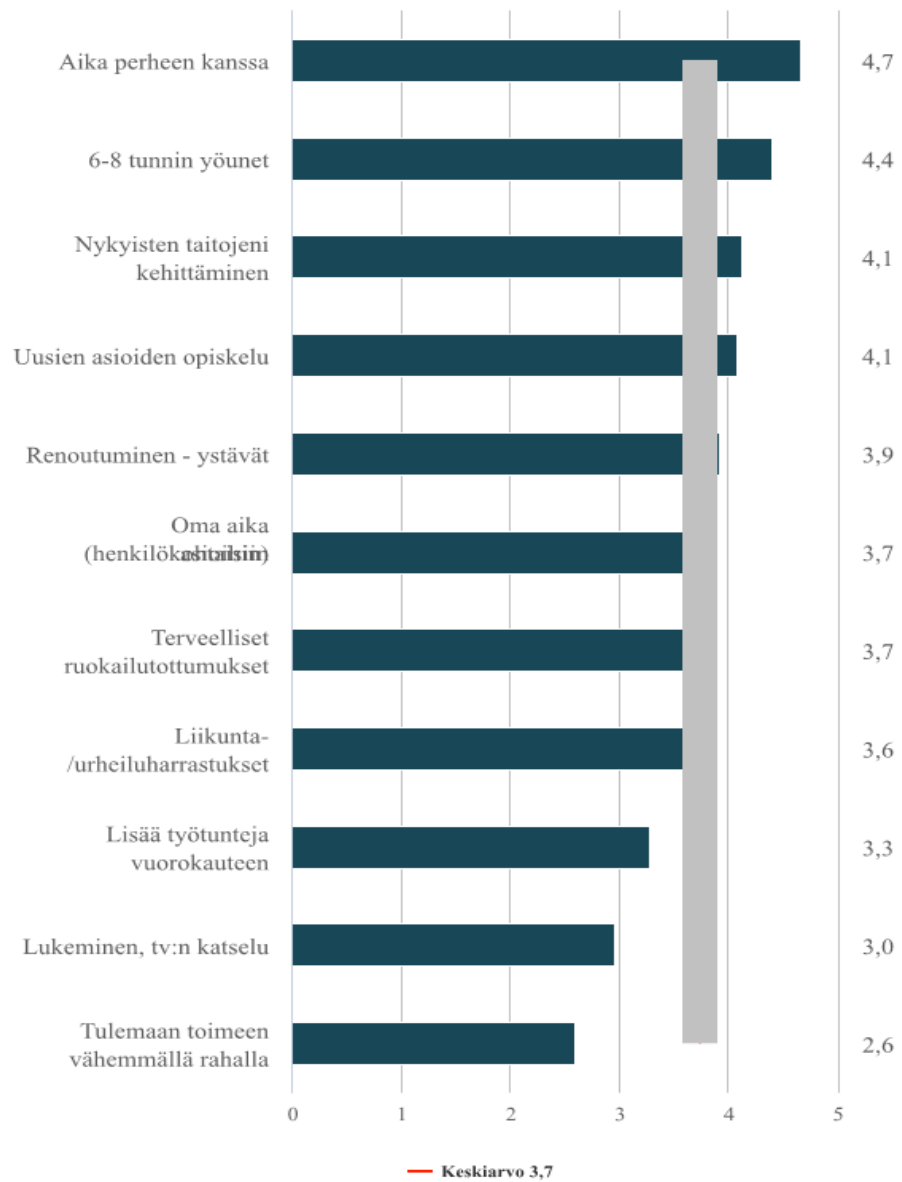
Kaikista vähiten merkityksellistä oli vaikutusmahdollisuudet omiin harrastuksiin, keskiarvo vastanneiden kesken oli 3,98. Taulukosta 5 on nähtävissä, että omat harrastukset ovat myyjillemme tärkeitä tai todella tärkeitä, loman kuitenkin ollessa enemmistölle vielä tärkeämpää. Kaikkein tärkeimmäksi nousi oma hyvinvointi, joka oli 74,47 prosentin mielestä vastaajista todella tärkeää.

Taulukko 5. Kuinka tärkeäksi koen omat harrastukset, loman, oman hyvinvoinnin, (n=47).

Kuinka tärkeää sinulle on:	1	2	3	4	5	Yht.	ka
	Ei lainkaan tärkeää				Todella tärkeää		
omat harrastukset	0	3	12	15	17	47	3,98
	0%	6,38 %	25,53 %	31,91 %	36,17 %		
loma	0	0	5	15	27	47	4,47
	0%	0%	10,64 %	31,91 %	57,45 %		
oma hyvinvointi	0	0	5	7	35	47	4,64
	0%	0%	10,64 %	14,89 %	74,47 %		

## 7.6 Omien resurssien jakaminen

Kyselyllä haluttiin myös selvittää myyjien arvoja käytännön tasolla, mihin vastaajat ovat valmiita käyttämään resurssejaan; aikaansa ja energiaansa. Asiaa tarkasteltiin eri näkökulmista, yksittäisinä tarkasteluaiheina olivat uusien asioiden opiskelu, nykyisten taitojen kehittäminen, riittävät yöunet, aika perheen kanssa, lisää työtunteja, toimeentulo vähemmällä rahalla, oma aika, panostus terveelliseen ruokavalioon, liikuntaharrastuksiin, lukemiseen ja rentoutumiseen.



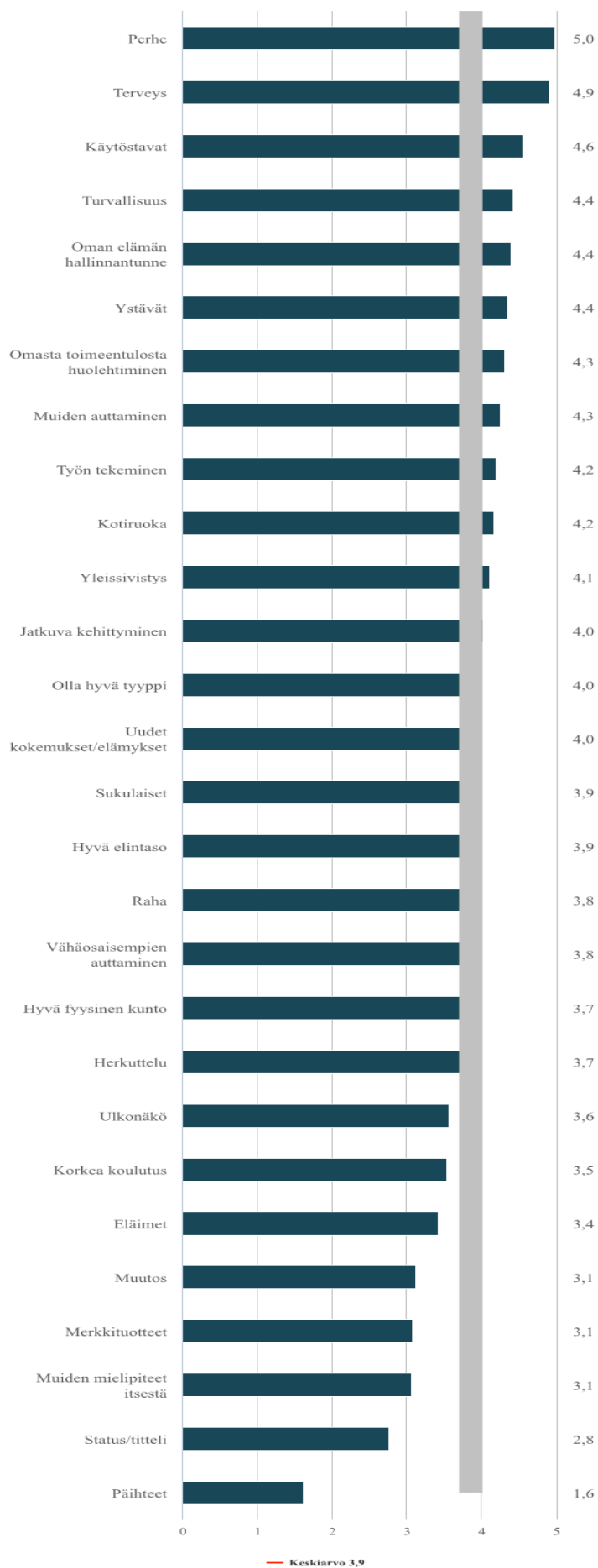
Kuvio 3. Kaikkien vastanneiden ajankäytön priorisointi

Kaikkein vähiten oltiin valmiita luopumaan vallitsevasta henkilökohtaisesta taloustilanteesta, keskiarvo 2,6. Eniten oltiin valmiita panostamaan omia resursseja perheen hyväksi, keskiarvo 4,7. Tarun ryhmäläisille aika perheen kanssa oli erityisen tärkeää, keskiarvo, 4,87.

## 7.7 Asioiden arvostaminen

Olemassaolevien myyjien arvoja tutkittiin arvottamalla erilaisia dimensioita; ominaisuuksia, toimintaa, asioita, uskomuksia, tietoa.





Kuvio 4. Eri dimensioiden merkitys me&i-myyjille

## 7.8 Viestintäkanavien merkitys

Me&i-myyjille merkityksellisemmät viestintäkanavat, josta mainokset huomataan ovat kaverit eli suusta suuhun -kertoma ja puskaradio sekä Facebook, jotka molemmat huomattiin yli 90 prosentin varmuudella. Sähköpostimarkkinointi oli tutkimuksen mukaan kolmanneksi huomatuin kanava 80,85 % huomattavuudella. Heikoin huomattavuus oli Snapscatissä markkinoimisessa, 95,74 prosenttia vastaajista arveli jättävänsä huomioimatta sen.

Taulukko 6. Kuinka helposti huomataan mainokset seuraavissa kanavissa

	Huomaan	En huomaa	Yht.	Keskiarvo
kaverin kerto- mana	45	2	47	1,04
	95,74%	4,26%		
Whats App	17	30	47	1,64
	36,17%	63,83%		
Messenger	22	25	47	1,53
	46,81%	53,19%		
Snapscat	2	45	47	1,96
	4,26%	95,74%		
sähköposti	38	9	47	1,19
	80,85%	19,15%		
blogit	17	30	47	1,64
	36,17%	63,83%		
radio	21	26	47	1,55
	44,68%	55,32%		
TV	24	23	47	1,49
	51,06%	48,94%		
Facebook	43	4	47	1,09
	91,49%	8,51%		
Paikallislehdet	17	30	47	1,64
	36,17%	63,83%		

## 8 Yhteenveto ja johtopäätökset

Valittujen teorioiden pohjalta luodun viitekehyksen ja tutkimustulosten nojalla tutkija on tehnyt johtopäätöksiä me&i-myyjien sisäisistä motivaatiotekijöistä, keskittyen sellaisiin seikkoihin, joita voitaisi hyödyntää tulevaisuuden rekrytointiviestinnässä.

### 8.1 Itseohjautuvuusteorian mukaisten tarpeiden merkitys me&i-myyjille

Richard Ryanin ja Edward Decin kehittämän itseohjautuvuusteorian mukaisten perustarpeiden; vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekeemisen tarpeiden merkitys me&i-myyjille on merkittävä.

Itsenäisinä yrittäjinä me&i-myyjät saavat tehdä työtä vapaaehtoisesti sen verran kuin omat resussit kullakin kaudella antavat myöden. Organisaatio tukee jokaisen myyjän henkilökohtaisia tavoitteita eikä meillä ole painetta painostaa yksittäisiä myyjiä yhteisiin, ennalta määrättyihin tavoitteisiin. Kunkin myyntikauden alussa jokainen myyjä asettaa itse itselleen oman myyntitavoitteen tulevalle kaudelle ja keskustelee siitä oman Area Managerinsa kanssa. Pitkin kautta tätä tavoitteen täyttymistä seurataan ja mietitään toimia, joilla sen saavuttaminen varmistetaan. Avainasemassa on henkilökohtainen palaute ja yksilöllinen coachaus. Vahvuutenamme on ehdottomasti esimiesten pitkä kokemus toimialalta ja myyjiemme henkilökohtainen tuntemus.

Kyvykkyyden tarvetta voi jokainen myyjä haastaa joka kausi, tai lyhyempänäkin ajanjaksona juurikin määrittelemällä itselleen omia tavoitteita. Sellaisia, jotka ovat sopivan realistisia, mutta kuitenkin haastavia. Area Managerien tehtävänä on varmistaa, että jokaisella on omaan elämäntilanteeseensa sopiva tavoite laadittuna. Jatkuva koulutuspolku takaa sen, että halutessaan omaa kyvykkyyttään voi kehittää ja omaa tasoa nostaa työssä kehittymällä. Keväällä 2017 me&i järjesti myyjilleen mahdollisuuden suorittaa Myyjän ammattitutkinto oppisopimuskoulutuksella. Tähän mahdollisuuteen tarttui 40 myyjää ympäri Suomen.

Yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttymisestä olemme saaneet paljon palautetta vuosien varrella. Se on jopa syy, miksi myyjän työtä jatketaan ja lopettamis päätöstä lykätään, vaikka elämäntilanne ei muuten olisi enään suotuisia myyjän työlle. Organisaation näkökulmasta yhteisöllisyys on myös tärkeä arvo, jota haluamme vaalia ja jonka eteen teemme töitä. Ennen kauden alkua järjes-

tettava Kick Off, jossa tulevan kauden mallisto lanseerataan, on enenevässä määrin myös tapaaminen, jonka tavoitteena on ylläpitää ja vahvistaa mehenkeä, yhteisöllisyyttä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kauden aikana järjestetään 10-11 samansisältöistä me&share –koulutustilaisuutta eri puolilla Suomea, myyjän ammattitutkintoon tähtäävän koulutukseen liittyviä tapaamisia, työhyvinvointia ylläpitäviä me&move, me&feelgood, me&kids –tapahtumia vuoden ajasta ja kaudesta riippuen sekä epävirallisia ryhmien välisiä illanistujaisia tai mallistoon tutustumisia.

Hyväntekemisen tarve ja sitä kautta tekemäni työn tuottama myönteinen vaikutus voidaan nähdä eri näkökulmista. Toisaalta sloganimme ”In it for the fun!” kertoo siitä, että meillä on hauskaa ja haluamme välittää samaa tunnetta myös asiakas- ja emäntäjoukollemmekin, missä ikinä olemmekin. Tarjoamalla emännille kutsuja, tarjoamme samalla emännille mahdollisuutta järjestää ilta ystävien kesken ja samalla saada taloudellista etua ostamistaan tuotteista sekä ilmaisia tuotteita. Rekrytointinäkökulmasta tarjoamme mahdollisuuden työllistää itsensä, ensin osa-aikaisesti ja sittemmin sen verran kuin itse haluaa ja resurssit antavat myöden. Pienellä investoinnilla ja hyvin pienellä riskillä on mahdollista aloittaa myyjäntyö. Yrittäjyyttä arvostetaan myös myöhemmässä vaiheessa sekä sitä, että on ollut motivoitunut työllistämään itsensä jossain vaiheessa työuraansa. Yhteiskunnallisesti me&i työnantajana tuottaa hyväntekemisen tarvetta, koska näin edesautamme osaltamme ihmisten osa-aikaista työllistymistä.

Tutkimustulosten mukaan Itseohjautuvuusteorian neljällä perustarpeella on suuri merkitys sisäisen motivaation syntyyn. Myyjämme arvostavat omia vaikutusmahdollisuuksiaan kovasti. Kaikkien vastanneiden vastausten keskiarvo asteikolla 1-5, jossa 1 edustaa *ei lainkaan tärkeää* ja 5 *todella tärkeää*, tuli 4,7. Se on todella korkea luku ja tukee teoriaa ihmisen perustarpeiden toteutumisen merkityksestä. Myyjän työssä myyjät kokevat vapaaehtoisuuden tarpeen, jossa yksilöillä on mahdollisuus tehdä itseä kiinnostavia asioita, toteutuvan. Kyvykkyyden tarve, jolla tarkoitetaan sopivan haastavien tehtävien löytymistä, toteutuu myös. Yhteenkuuluvuuden tarve, jossa myyjä saa kokea olevansa osa isompaa yhteisöä, toteutuu ja hyväntekemisen tarve, jossa myyjä voi kokea tuovan myönteisiä hetkiä ja kokemuksia asiakkailleen, toteutuu myös. Perustarpeiden merkitys on ilmeinen, koska tutkimuksen mukaan omia vaikutusmahdollisuuksia arvostettiin suuresti.

Tutkimuksen mukaan myyjämme arvostavat eniten perhettä (5), toiseksi eniten terveyttä (4,9) ja kolmanneksi eniten käytöstapoja (4,6). Asiakkaat eivät osta pelkästään ominaisuuksia vaan hyötyjä, näin ollen myyjän työn myymi-

sessä tulisi osata myydä ominaisuuksia, ”palvelua”, jonka he saavat ryhtyessään me&i-konseptin mukaiseksi myyjäksi. Markkinoinnissa tulee korostaa seikkoja, joita saa, kun aloittaa myyjänä ja jotka nivoutuvat myyjien arvoihin. Viesteissä tulee siis painottaa perhettä, terveyttä ja käytöstapoja.

## **8.2 Työn houkuttelevuuden merkitys me&i-myyjille**

Rekrytointiviestinnässä työ tulee kokea houkuttelevana, jotta mainonta huomataan ja viestit koskettavat. Organisaation kokeminen luotettavana lisää houkuttelevuutta. Teemahaastattelussa 27.10.2016 tuli ilmi, että me&i-myyjän työtä ja me&i-organisaatiota pidetään Palvelujen johtaminen ja markkinointi – teoksen määrittelemien luottamuksen käsitteiden:

- yleinen luottamus,
- järjestelmään perustuva luottamus,
- persoonallisuuteen perustuva luottamus ja
- prosessiin perustuva luottamus,

hyvinkin luotettavana.

Myyjän työn myymisen kannalta nämä kaikki tekijät ovat tärkeitä. Ihmisellä tulee olla yleinen perusluottamus asioihin. Hakijan täytyy lähtökohtaisesti luottaa yritykseen (me&i), lisäksi luottamus omaan myyjäkontaktiin on merkittävä ja edistää luottamusta koko yrityksen toimintaprosessiin.

Markkinointinäkökulmasta myyjien täytyy opetella ”myymään” me&i-myyjän työ asiakkaillemme ja potentiaalisille myyjäehdokkailla niin, että he ymmärtävät minkä hyödyn he tulevat saamaan ja kuinka arvokkaaksi he tuntevat palvelun eli tässä tapauksessa myyjäksi ryhtymisen.

## **8.3 Luottamus me&i-myyjien näkökulmasta**

Me&i-organisaatio on ollut alalla pitkään ja Suomessa jo kymmenen vuotta. Asiakaskanta on laaja ja yleinen palaute on positiivista. Myyjäkonseptin toimimiseen luotetaan, siitä kertoo muun muassa se, että myyjien vaihtuvuus kausittain on pientä, n. 13-15% koko kolmensadan myyjän kannasta. Myyjiltä saatua palaute on hyvää ja työ lopetetaan pääosin elämäntilanteen muutosten vuoksi eikä siksi, että työhön oltaisi tyytymättömiä. Myyjä- ja johtotason henkilöiden haastattelussa ei tullut ilmi mitään seikkoja, jotka olisivat viitanneet henkilöiden väliseen epäluottamukseen tai prosessin luotettavuuteen. Yksittäisiä haasteita toimituksissa tms. oli ollut, mutta ne eivät horjuttaneet kokonaisluottamusta.

#### **8.4 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio rekrytoinnissa me&i-myyjien näkökulmasta**

Product and Campaign Manager Mikolan mukaan Me&i-myyjiä on kannustettu osallistumaan uusien myyjien rekrytoimiseen sekä ulkoisia motivointikeinoja että sisäistä motivaatiota herätellen. Rangaistuksia ei ole annettu, mutta uusien myyjien rekrytointiin johtaneista nimivinkeistä on palkittu tuotepalkinnoilla sekä rahalla. Lopettavia myyjiä kannustetaan myös löytämään seuraaja itselleen ja heidän rahallinen palkinto on ollut tuplat verrattuna jatkavan myyjän palkkioon. Keväällä 2017 kokeillaan uudenlaista myyjäkampanjaa, jossa jokaisesta nimivinkistä palkitaan, huolimatta siitä, johtavatko ne rekrytointiin vai eivät. Palkinnoille pääsevät sekä myyjät, mutta myös sellaiset kontaktit, joihin saadaan yhteys riippumatta siitä päätykö yhteydenotto rekrytointiin vai ei.

#### **8.5 Tunteiden vaikutus sisäiseen motivaatioon rekrytoinnissa**

Myyjä- ja Area Manager haastatteluissa tuli ilmi, että myyjän oma tunnetila vaikuttavat voimakkaasti sisäiseen motivaatioon rekrytoinnissa. Skaala on laaja, lähtien siitä puhuuko asiasta mitään vai markkinoiko työtä voimakkaasti. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kaverilta kuullut suositukset ovat kaikista arvokkaimpia markkinointikanavia, joten myyjien saaminen ”puhujiksi” on erittäin tärkeä tavoite rekrytoinnin tehostamisessa. Suomen Area Manager –tiimin mukaan tätä tietoa on käytetty hyväksi uusia toimenpiteitä suunniteltaessa.

Jari Hakasen määrittelemien työminän neljän erilaisen tunteiden perusolottuvuuden, leipääntyminen, stressitila, tyytyväisyys ja draivi, vaikutus rekrytointiin on myös ilmeinen. Kaikissa haastatteluissa tuli ilmi, että myyjien toimiessa korkealla aktivaatitasolla ja hyvällä mielellä mahdollisuus markkinoida myös me&i-myyjän työtä kasvaa. Se ei ole siltikään välttämättömyys ja usein myyjäntyöstä kertominen voi myös spontaanisti unohtua, kertovat Area Managerit haastatteluissa. Riippuu paljolti myös myyjän persoonasta, kuinka luontevaa ja innostavaa työn markkinointi on, tapahtuuko se spontaanisti vai tapahtuuko sitä ollenkaan. Aina hyvä draivi ja tyytyväisyyskään eivät auta, sillä Area Managereiden mukaan selkeästi vähiten nimivinkejä tulee huippumyyjiltä, joilla on kuitenkin valtava draivi itse myyntityöhön. Myyjät, jotka ovat syystä tai toisesta stressaantuneita tai leipääntyneitä kertovat vähemmän myyjäntyöstä. Sitä pidettiin Area Managereiden mukaan jopa hyvänä, sillä matalan aktivaatitason ja mielipahan saavuttaneiden myyjien puheet tuskin toisivat toivottuja hakijoita yritykselle.

Area Mangereiden mukaan tunteiden peruslottuvuoksilla työminässä on merkitystä, mutta ne eivät suoraan tee myyjästä aktiivista-epäaktiivista rekrytoijaa tai lisää aiheesta puhumista myyntitilanteessa, mikäli se ei ole muuten sisäistettyä omaan työnkuvaan.

## 8.6 Kanavien merkitys ja huomioarvo

Kaverin kertoma ja puskaradio on tutkimuksen mukaan uskottavimpia kanavia ja siltä pohjalta on kehitetty keväälle myyjäaktiviteetti, jossa kilpaillaan siitä, kuka antaa eniten nimivinkkejä omalle Area Managerilleen.

**Create your own sunshine! Eli tipsaa niin paljon kuin jaksat! Me palkitsemme sinut siitä!**

Tällä kertaa todellakin palkitsemme myyjä pelkistä tipseistä, joten nyt kannattaa antaa Ameille isot määrät yhteystietoja. Palkinnot ovat ensi kauden todella upeita kampanja- ja emännänlahjoja, ne ovat todella hyödyllisiä työkaluja sinulle.

Create your own sunshine, nimivinkki-kampanja on voimassa 3.5.-30.5.2017.

**Palkinnot myyjille:**

4 tipsiä à kampanjatuote AW17

8 tipsiä à kampanja- ja emännänlahjatuote AW17

12 tipsiä à 2 kampanjatuotetta ja emännänlahja AW17

16 tipsiä à 2 kampanjatuotetta ja 2 emännänlahjaa AW17

(4 tuotetta on maksimipalkinto, tipsiksi lasketaan sellainen yhteystieto joka vastaa Amin yhteydenottoon 16.8. mennessä, palkinnot toimitetaan sen mukaan kun ne saapuvat varastolle)

Kuinka monta tuotetta aiot kerätä? Keskimäärin myyjä tapaa kutsuilla reilut 4 ostavaa asiakasta.

Kuva 3. Create your own sunshine –nimivinkkilpailu myyjille (me&i world)

Kaikessa viestinnässä on painotettu jo vuosia sitä, kuinka rekrytointi on meidän yhteinen tehtävämme ja uusien – markkinoiden parhaiden – myyjien saaminen me&i-myyjiksi on meidän kaikkien yhteinen etu. Lisänäkyvyys palvelee kaikkia ja yritys tarvitsee myyjä eri profiililla. Rekrytoinnin positiivisia puolia on kerrottu usein ja asenne-ilmasto on Mikolan mukaan muuttunut viime vuosina silminnähden rekrytointia suosivaksi. Siitä kertoo myös se, että nimivinkkejä tulee verrattain enemmän uudemmilta myyjiltä kuin vanhoilta myyjiltä.

Kuten Kuvassa 2, Pitkän ja lyhyen tähtäimen rekrytointitoimet me&i:lla, näkyy on rekrytoinnissa huomioitava ulkoisten ja sisäisten motivaatiotekijöiden lisäksi aika ja toimintaympäristö, jossa eletään. Pyrkimyksenä on päästä tilaan, jossa sisäisen motivaation kautta tekeminen eli myyntityö vetää puoleensa. Tekemisen pitäisi olla ulospäin niin innostavaa ja iloista, että hakijakandidaateilla olisi rohkeutta lähteä mukaan toimintaan. Viime vuosina olemme ajautuneet tilanteeseen, jossa ulkoisia motivaatiotekijöitä tavoittamalla myyjän työtä

työnnetään kohti tekijöitä, head huntausta on kokeiltu ja tämä on ollut jossain määrin ahdistavaa ja stressaavaa sekä hakijoiden että yrityksen edustajien näkökulmasata, kertoo Mikola haastattelussa.

Rekrytoinnissa tulee keskittyä potentiaalisten hakijoiden sisäisen motivaation tavoittamiseen, jossa näkökulmia laajennetaan kaventamisen sijaan, myyjän työn mahdollisuudet nähdään uhkia suurempana ja koko työ energisoivana enemmän kuin kuluttavana tapana ansaita itselleen rahaa.



## 9 Toimenpide ehdotukset

Tutkimustulosten perusteella on nähtävissä kohderyhmän tavoitettavuuden olevan vahva nimenomaan henkilökohtaisessa kontaktoinnissa. Kohderyhmän arvomaailma on hyvin samansuuntaisia, perhe ja mahdollisuus valintoihin, nousivat esille tutkimuksesta.

### 9.1 Kanavasuosituks

Tutkimustulosten perusteella tehokkain ja uskottavin markkinointikanava on face-to-face, joka tarkoittaa tässä tapauksessa kutsuja ja muita tapahtumia, joissa asiakkaat kohtaavat me&i:n edustajan. Sosiaalinen media, tässä tapauksessa Facebook ja Instagram tavoittavat kohderyhmäämme hyvin myös, joten niissä markkinointia kannattaa jatkaa jatkossakin.

### 9.2 Viestisuositukset

Sisäinen motivaatio on määritelmän mukaan proaktiivista, lähtöisin ihmisen henkilökohtaisista kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista. Markkinointiviestintä tulee tukea henkilön arvomaailmaa ja me&i-myyjän työstä täytyy tulla mielikuva ja sellainen tunne, että se on arvokasta ja tärkeää.

Tutkimustulosten mukaan viestinnässä kannattaa huomioida teemoja, joita vastaajajoukossa on arvostettu:

- Ansaintamahdollisuus
- Vaikutusmahdollisuus omaan työelämään.
- Energiaa ja hyvinvointia työstä.
- Tärkeimmät arvot: perhe, terveys, käytöstavat
- Yhteisöllisyys

## 10 Lähteet

- Choquette, Sonia. 2004. Luota vaistoihisi. Tampere. Domus-Offset Ou.
- Gröönroos, Christian 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Vantaa. Hansaprint.
- Hakanen, Jari. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? - Kohti laadukasta työelämää.
- Johnson, Brian. 2013. Viisaan elämisen opas. Helsinki. Basam Books Oy.
- Kulmala, Marko. 2011. Kasvu. Porvoo. Bookwell.
- Kulovesi, Anja ja Virkkunen, Kirsi. Tuumasta toimeen. Muutospeli. 2013. Keuruu. Digipaino Keuruskopio.
- Martela, Frank ja Jarenko, Karoliina. Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa? 2015. Helsinki. Talentum.
- Mikola, Hanne-Kaisa. 2015. Huippumyyjä kertoo.
- Wihuri, Antti-Juhani. 2014. Mindfulness työssä. Helsinki Talentum.
- Ylikehrälä, Juhani. 2013. Tapaus- ja toimintatutkimus opintojakso.

### E-materiaalit:

- Martela, Frank ja Jarenko, Karoliina. Draivi voiko sisäistä motivaatiota johtaa? 2015. Talentum. Luettu: [http://ezproxy.haaga-helia.fi:2082/teos/BAIBHXGUG#kohta:DRAIVI\(\(20\)-\(\(20\)Voiko\(\(20\)sis\(\(e4\)ist\(\(e4\)\(\(20\)motivaatiota\(\(20\)johtaa?\(\(20\)\)](http://ezproxy.haaga-helia.fi:2082/teos/BAIBHXGUG#kohta:DRAIVI((20)-((20)Voiko((20)sis((e4)ist((e4)((20)motivaatiota((20)johtaa?((20))) 14.9.2016.
- Martti, Fiinu. Sisäinen työnantajamielikuva ja houkuttelevuus organisaation strategisena menestystekijänä. 2016. Pro Gradu. Tampereen Yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Hallintotieteiden tutkimusohjelma. <https://tampub.uta.fi/handle/10024/100029>. (Luettu: 11.4.2017)
- me&i Käsikirja SS17, Osa I, me&world, yrityksen intranet
- me&i Valmentajan käsikirja AW16, me&world, yrityksen intranet
- me&i world. 2016-2017. Yrityksen intra. Luettavissa: <https://intranet.meandi.se/BizPart.aspx?tabId=621>
- Kuluttaja- ja kilpailuvirasto. Kotimyyynnissä kaupan voi peruuttaa 14 vuorokaudessa. Luettavissa: <http://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/Ostaminen-myyminen-ja-sopimukset/kotimyynti/> (Luettu: 2.12.2016)
- Wikipedia. Luettavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Yhteiskuntavastuu> (Luettu: 18.2.2017)
- Yrittäjät. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/yritystoiminnan-abc/yhteiskuntavastuu-316681>. (Luettu 18.2.2017)

## Haastattelut:

### Puhelinhaastattelut

14.9.2016 Sales Manager Anna Stenberg

20.9.2016 Country Manager Venla Koulu-Salminen

26.9.2016 Area Managerit Hanne-Kaisa Mikola, Minttu Mattsson, Taru Ollikainen

10.12.2016 Area Managerit Hanne-Kaisa Mikola, Minttu Mattsson, Taru Ollikainen sekä uusi Area Manager Sanna Lahtinen.

24.3.2017 Country Manager Venla Koulu-Salminen

29.3.2017 Product and Campaign Manager Hanne-Kaisa Mikola

### Teemahaastattelu

10.10.2016 Nizza. Sales Manager Anna Stenberg, Country Manager Venla Koulu-Salminen, Area Managerit Hanne-Kaisa Mikola, Minttu Mattsson, Taru Ollikainen

27.10.2016 Helsinki. Myyjät Katja Söderling, Katja Forsström, Pia Lähde-  
maa, Sari Kilpiäinen, Heidi Purho.

23.11.2016 Vantaa. Myyjät Katja Söderling, Katja Forsström, Pia Lähde-  
maa, Sari Kilpiäinen, Heidi Purho.

### Kysely

Toteutettiin webropol-kyselylomakkeen avulla lokakuussa 2016.

2.11.2016 Facebook-kysely myyjille (n=277). ” Millaisia ominaisuuksia on  
ihan PARHAALLA me&i-kollegalla? ”

## 11 Liitteet

Kuva 1	CSR Corporate Social Responsibility
Kuva 2	Pitkän ja lyhyen tähtäimen rekrytointitoimet me&i:lla
Kuva 3	Create your own sunshine –nimivinkkilpailu myyjille
Kuvio 1	Vastaajien myyntitavoitteet euroissa
Kuvio 2	Tunteiden perusulottuvuudet
Kuvio 3	Kaikkien vastanneiden ajankäytön priorisointi
Kuvio 4	Eri dimensioiden merkitys me&i-myyjille
Liite 1	Kehittämistehtävän esittely organisaation edustajille
Taulukko 1	Vastaajien jakautuminen myyjäryhmittäin
Taulukko 2	Sisäisten ja ulkoisten motivaatioiden eroja
Taulukko 3	Myyjien työskentelykaudet
Taulukko 4	Omien vaikutusmahdollisuuksien tärkeys
Taulukko 5	Kuinka tärkeäksi koen omat harrastukset, loman, oman hyvinvoinnin
Taulukko 6	Kuinka helposti huomaa mainokset seuraavissa kanavissa.



## Liite 1

### **YAMK - Kehittämistehtävä "Sisäisen motivaation tavoittaminen rekrytinnissa"**

Esittely Sales Managerille, Country Managerille, Area Managereille, Nizza

5.10.2016.

#### 1. Taustaa

- Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnot (YAMK Tradenomi) loppusuoralla.
- Aihe itse valittu, ajankohtainen, hyödyllinen yritykselle ja vastaa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon vaatimuksia.
- Kehittämistehtävän fokus keskittyä rekrytointihaasteisiin pääkaupunkiseudulla, ehkä samankaltaisia haasteita tulevaisuudessa myös muualla Suomessa.
- Taustalla yrityksen tarpeet: Alussa myyjäjoukkomme kasvoi nopeasti, emme voineet ottaa kaikkia halukkaita myyjiksemme, jotta kasvumme olisi hallittua ja vain parhaat myyjät valittiin tehtäväänsä. Sitten hakemusten saaminen vähentyi ja tällä hetkellä olemme uudenlaisen haasteen edessä; pääkaupunkiseudulle ei tule tarpeeksi hakemuksia.
- Syitä ovat muun muassa:
  - o **Kilpailutilanteen muuttuminen:** Markkinoille on tullut kilpailijoita, muita vaatteita tai muita tuotteita myyviä kotikutsuyrityksiä.
  - o **Mielikuva:** Harhaanjohtava mielikuva me&i-myyjän työstä. Ajatus, että myyntialue on jo täynnä tai ei riitä asiakkaita, esimerkiksi siksi, kun tuttava on jo myyjänä.
  - o **Yrittäjyys:** Yrityksen perustaminen ja yrittäjäksi ryhtyminen jännittää.
  - o **Rakenteelliset esteet:** Yrittäjänä menettää ansiosidonnaisen päivärahantms. taloudellisen tuen valtiolta tai työttömyyskassoista.
  - o **Elämäntilanne:** Tyypillisesti myyjänä aloitetaan silloin, kun ollaan kotona pienten lasten kanssa. Nykyään lapsia saadaan myöhemmin, vanhempaina, jolloin pitkähkön työuran jälkeen halutaan "vain olla" kotona lapsen

kanssa. Toisaalta töihin paluu vanhempainvapaiden jälkeen on nopeampaa.

- **Rohkeuden puute:** Heikko luottamus itseensä tai onnistumiseen. Rohkeus tarttua uuteen haasteeseen, itsenäiseksi yrittäjäksi pelottaa mm. yleisen epävarman taloustilanteen aikana.
- **Ajanhallinta:** Arjen moninaisuus ja oman ajanhallinnan puute luo tunteen ajan puutteesta.
- **Tuen puute:** Puolison/perheen tuki puuttuu. Ei ole verkostoja apuun arjessa.

## 2. Projektin tehtävä

- Kehittämistehtävän tehtävänä on löytää tietoa siitä,
  - millaisia sisäisiä motivaattoreita myyjillämme on ja
  - miten tavoitamme (millaiset viestit ja kanavat) markkinoinnillamme oikeanlaisia henkilöitä (samankaltaiset sisäiset motivaattorit) rekrytoinnin näkökulmasta.

## 3. Tulostavoitteet

- Projektin tärkeimpänä tulostavoitteena on saada lisää uusia myyjiä! Tavoitteena on uusia keinoja; viestejä ja kanavia tavoittaaksemme oikeaa kohderyhmää ja löytääksemme oikeanlaisia, uusia myyjiä joukkoomme!
- Onnistuaksemme tässä tarvitsemme houkuttelevan brändin, tuotteen ja työn lisäksi oikeanlaisen tavan tuoda nämä asiat ilmi.

## 4. Tutkimus

- Aluksi täytyy selvittää:
  - Millaisia meidän nykyiset myyjämme ovat - mikä on myyjäprofiilimme?
    - Millaiset asenteet, elämäntapa ja arvot heillä on?
    - Mikä heitä motivoi?
    - Löytyykö eroja alueittain ja onko hajonta laaja?
  - Millaisten kanavien kautta heidän kaltaisensa voisi tavoittaa parhaiten?
    - Mitä kanavia he käyttävät? (some, blogit, printti, face-to-face, kutsut, tapahtumat tms)
    - Millaisia viestejä ja missä muodossa (video, ääniviesti, kirje, sähköposti, henkilökohtainen kontaktointi) tulisi käyttää, jotta ne "osuisivat" kohderyhmään?
    - Millä täkyillä tavoitamme oikeanlaisia ihmisiä? (kampanjat)
- Kysely: Kaikille suomen me&i-myyjille lähetetään **kyselylomake** lokakuun aikana.

- Kyselylomake:
  - o Ulkoinen ja sisäinen motivaatio -näkökulmat
  - o Adjetiivipareja
  - o Avoimia kysymyksiä

## 5. Aikataulu

### Elo-syyskuu

- Projektin ja työvaiheiden suunnittelu ja esittely kohdeorganisaatiolle
- Alkutilanteen kartoitus; havainnointi ja haastattelu
- Teoriaosuus ja viitekehys

### Lokakuu

- Kyselylomake kaikille suomalaisille me&i-myyjille (n=275)
- Projektin esittely; tutkimuksen kuvaus ja tulostavoitteet, kollegoille
- Kyselyn tulosten analysointi
- Työryhmän koolle kutsunta ja toiminnan aloitus
- Kehittämistehtävän työpajoihin osallistuminen

### Marraskuu

- Oman kehittämistehtävän esittäminen työpajassa koululla
- Työryhmän toiminta käynnissä – konkreettisia toimenpiteitä

### Joulukuu

- Valmis kehittämistehtävä!
- Aktiviteetteja ja markkinointia uusilla kanavilla ja viesteillä

## 6. Muuta

- Vapaata ideointia ja keskustelua rekrytoinnista ja kehittämistehtävästä